

GUIDE DE MISE EN PLACE ET D'ANIMATION DE
COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE INTENTIONNELLES

TRAVAILLER, APPRENDRE et COLLABORER EN RÉSEAU



Une initiative du

cefrio
votre lien avec l'avenir

TRAVAILLER, APPRENDRE et COLLABORER EN RÉSEAU

GUIDE DE MISE EN PLACE ET D'ANIMATION DE COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE INTENTIONNELLES

Rédaction

Louis Langelier (KLMNOP)

Contribution spéciale

Etienne Wenger, Nancy White, John D. Smith et
Kim Rowe pour la rédaction du chapitre 5

Conseiller scientifique

Réal Jacob (HEC Montréal)

Comité directeur

Andrée Dupéré (Hydro-Québec)
Pascal Beaudin (Secrétariat du Conseil du trésor)
Normand Gendron (Xerox Canada)

Direction de projet

Marcel Gilbert, directeur développement de projet (CEFRIO)
Gisèle Vachon, chargée de projet (CEFRIO)

Conception graphique et infographie

Brigitte Ayotte (Ayograph)

Révision et correction des épreuves

Marie-Andrée L'Allier

Traduction

Terrance Hughes et Robert Jeffery

Autres collaboratrices

Liette D'Amours, Catherine Lamy, Paule Morin,
Isabelle Poulin (CEFRIO)

Partenaires financiers

Hydro-Québec

Secrétariat du Conseil du trésor

Conseil national de recherches Canada - Programme d'aide à
la recherche industrielle (CNRC-PARI) (version anglaise)

Ministère du Développement économique et régional
et de la Recherche

Groupe conseil CFC

M3K Solutions

Interquisa Canada s.e.c.

Xerox Canada

Ce guide prend appui sur les quatre rapports de recherche
issus du projet *Modes de travail et de collaboration à
l'ère d'Internet* instauré par le CEFRIO :

Rapport sur la dimension organisationnelle :

BOURHIS, A., et D.-G. TREMBLAY (2004). *Les facteurs
organisationnels de succès des communautés de pratique
virtuelles*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et Études
de cas, 173 p.

Rapport sur la dimension du changement individuel :

BAREIL, C. (2004). *Préoccupations, appropriation et efficacité
des membres et des animateurs des communautés de
pratique virtuelles : la dimension individuelle : gestion du
changement*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et
Études de cas, 179 p.

Rapport sur la dimension technologique :

DUBÉ, L. (2004). *Mieux comprendre le succès des commu-
nautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects
technologiques*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et
Études de cas, 137 p.

Rapport sur l'apprentissage :

LAFERRIÈRE, T., M. CAMPOS et J. BENOIT (2004). *Apprendre au
quotidien dans l'organisation québécoise : le cas des
communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIO,
collection Recherche et Études de cas, 127 p.

Remarque : Dans ce document, nous avons employé le
masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien
les femmes que les hommes.

©CEFRIO 2005, Tous droits réservés

ISBN pour le dépôt légal : 2-923278-14-3

Dépôt légal 1^{er} trimestre 2005

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada



Photo : Yves Lacombe

Avant-propos

savoir¹ et les nombreux projets d'essaimage du concept de communauté de pratique virtuelle que nous observons au sein des partenaires du projet témoignent de l'atteinte des deux premiers objectifs.

Le *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles* s'inscrit dans la foulée du troisième objectif. Il se veut un outil de transfert et d'aide à la décision. Présenté sous la forme « d'étapes à franchir », il a ceci de particulier : il fait écho à l'expérience vécue par les partenaires de ce projet et il intègre les principales observations issues des différents rapports de recherche produits par l'équipe de professeurs. Savoirs conceptuels et savoirs pratiques sont donc au menu et permettront d'enrichir, par leur complémentarité, le travail de l'utilisateur de ce guide.

Nos organisations évoluent de plus en plus dans une économie basée sur le savoir, source de créativité, d'innovation et d'amélioration de la compétitivité. Plusieurs stratégies, qu'elles soient mises de l'avant par des entreprises ou par des institutions, concourent à soutenir ce nouveau contexte d'affaires ; le développement de nouveaux rapports synergiques entre le milieu de la recherche universitaire et celui de la pratique professionnelle est l'une de celles-ci. Le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), en tant que centre de transfert, se veut un acteur de premier plan dans la réinvention de ces rapports dans le domaine de la transformation des organisations au moyen des nouvelles technologies de l'information.

Le projet de recherche-action *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet* incarne cette perspective. Regroupant 14 organisations des secteurs privé, public et parapublic, une équipe de 8 chercheurs universitaires provenant de 4 universités différentes et une équipe de mise en œuvre sous la responsabilité du CEFRIO, ce projet visait essentiellement à étudier la mise en place, le fonctionnement et l'évolution d'un ensemble de communautés de pratique virtuelles, de même qu'à analyser les résultats que ces communautés ont obtenus.

Plus spécifiquement, le projet de recherche du CEFRIO poursuivait trois grands objectifs décrits à la page suivante.

La liste des publications et des conférences de l'équipe de recherche, la dizaine de sessions de transfert organisées par le CEFRIO, un colloque international sur la gestion du

Ce guide est aussi unique puisqu'il intègre également les collaborations développées dans le cadre de ce projet du CEFRIO avec des chercheurs et des praticiens de renommée internationale dans le domaine de la gestion des connaissances et des communautés de pratique. Pensons notamment à Jean-François Ballay, Tom Davenport, Richard McDermott, Hubert Saint-Onge et Etienne Wenger.

En tant que directeur scientifique et responsable du projet de recherche *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet*, je suis heureux que nous puissions, avec ce guide, « boucler la boucle » du transfert vers le monde de la pratique professionnelle.

Au nom du CEFRIO, de nos partenaires, de mes collègues professeurs et de tous les autres artisans de ce projet, je souhaite que ce guide puisse soutenir l'essaimage du concept de communauté de pratique virtuelle, contribuant ainsi à capitaliser, à transférer et à renouveler une richesse des organisations encore mal exploitée : les savoirs tacites de leurs employés !

Réal Jacob, professeur titulaire
Directeur du service de l'enseignement du management
HEC Montréal
Directeur scientifique, CEFRIO

¹ Les actes du colloque sont disponibles sur le site Internet du CEFRIO au [www.cefrio.qc.ca], dans la section « Publications ».

Description de la recherche du CEFRIO

Certaines données utilisées dans ce guide sont tirées du projet de recherche-action *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet* réalisé sous l'égide du CEFRIO. Ce projet visait essentiellement à étudier la mise en place, le fonctionnement, l'évolution et les résultats générés par une série de communautés de pratique virtuelles. Rappelons qu'il poursuivait trois grands objectifs :

1. Contribuer à l'avancement des connaissances sur les nouveaux modes de collaboration à l'ère d'Internet ;
2. Favoriser le transfert et l'appropriation des résultats de la recherche-action auprès des décideurs et praticiens des organisations partenaires ;
3. Traduire les résultats de la recherche-action sous la forme d'approches de mise en œuvre et d'outils d'accompagnement en vue de favoriser l'implantation de ces nouveaux modes de collaboration auprès des organisations du Québec. Ce projet regroupait 14 partenaires des secteurs privé, public et parapublic dont certains ont mis en place deux communautés.

Ce projet de recherche-action du CEFRIO sur le démarrage et la mise en œuvre de communautés de pratique virtuelles était construit autour de deux grands volets :

Le volet **action**, c'est-à-dire l'accompagnement au cours du démarrage et du déploiement des communautés de pratique virtuelles, impliquant notamment une équipe de *coachs*-animateurs constituée par le CEFRIO. Sous la responsabilité d'un consultant externe, cette équipe avait le mandat d'identifier, de fonder, de démarrer, d'accompagner et de consolider les communautés en fonction des objectifs et des attentes de l'organisation partenaire, selon un protocole de démarrage standardisé.

Le volet **recherche appliquée**, soit l'observation, l'analyse et l'évaluation de l'expérience de ces différentes communautés de pratique virtuelles selon quatre dimensions :

1. La perspective organisationnelle s'attarde à l'environnement immédiat des communautés (exemple : rôles de parrainage, de *coaching*, d'animation et de soutien logistique ; modes de fonctionnement) et à leur environnement périphérique (exemple : culture organisationnelle, style de gestion, pratiques de gestion) ;

2. Le niveau individuel s'intéresse aux réactions individuelles des participants à cette nouvelle forme d'organisation de travail selon les travaux portant sur les phases de préoccupation ;
3. Le niveau technologique vise principalement à évaluer les différentes technologies de travail collaboratif utilisées dans les communautés ;
4. Finalement, le niveau de l'apprentissage s'appuie sur des travaux dans le domaine de la psychologie cognitive pour analyser la communauté en tant qu'expérience d'apprentissage. Chacune de ces dimensions a fait l'objet d'un rapport de recherche spécifique que l'on peut se procurer auprès du CEFRIO.

De nature diachronique, ce projet de recherche comportait deux temps de mesure : le temps 1 (immédiatement après la période de démarrage et durant les premiers mois de travail en communauté) et le temps 2 (phase évaluative du projet après environ six mois de travail en communauté). La collecte des données s'est déroulée sur une période de 16 mois allant du 12 juin 2002 au 30 septembre 2003.

Plusieurs outils de collecte de données ont été utilisés. Au plan qualitatif, trois groupes de discussion réunissant un échantillonnage de participants, d'animateurs et de *coachs*-animateurs ont été organisés pour mieux comprendre la dynamique de fonctionnement des communautés avec les acteurs. Par ailleurs, tout au long de l'expérience, on a pris des notes pour colliger les incidents critiques et on a tenu un journal de bord pour chacune des communautés. Sous l'angle quantitatif, la recherche s'est appuyée sur 14 questionnaires Web disponibles sur un site transactionnel développé par l'équipe de HEC Montréal.

Source : Jacob, R. (2003). *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet : projet de recherche-action du CEFRIO : présentation du cadre de référence de la recherche académique*, Québec, CEFRIO, 28 p.

Objectifs du Guide



En 2002, le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) lançait *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet*, un projet de recherche-action original s'intéressant à des phénomènes nouveaux touchant la collaboration et l'apprentissage en réseau dans les organisations.

Des entreprises privées et des organisations publiques ont développé près d'une vingtaine de projets visant la mise sur pied de communautés de pratique. Entre le lancement du projet en mars 2002 et sa conclusion par un grand colloque international en novembre 2003, nous avons beaucoup appris de toutes ces expériences concrètes de collaboration et d'apprentissage entre pairs.

Les sessions de transfert et les actes du Colloque ont bien sûr donné l'occasion de mettre en commun ce vécu collectif. Mais nous voulions aussi faciliter le plus possible le nécessaire transfert de connaissances qui permettrait à une organisation de passer à l'action.

C'est le but que poursuit le guide que vous avez entre les mains. S'appuyant entre autres sur les résultats de ce projet de recherche-action et intégrant la documentation récente sur le sujet, il se veut un outil pratique permettant à une organisation d'évaluer la pertinence de mettre en place une communauté de pratique et de la faire croître pour son plus grand bénéfice et celui de ses membres.

Une organisation apprenante ne se bâtit pas en un jour; plusieurs facteurs sont essentiels à son achèvement. Jamais n'avons-nous eu tant besoin de comprendre et de réagir rapidement – et judicieusement – au défilement incessant de situations nouvelles qui nous interpellent sur nos idées reçues et nos façons de faire.

La communauté de pratique fait partie des moyens pour gérer nos connaissances; c'est un outil puissant, mais exigeant. Des rôles seront à pourvoir et des étapes devront être franchies. Ce guide vise à accompagner le gestionnaire de façon concrète tout au long de ce cheminement en l'aidant à répondre aux questions essentielles qui se présenteront. Il comporte des explications pour clarifier les notions, des outils sous forme de grilles à remplir, d'aide-mémoire ou de listes d'éléments à considérer.

Par sa mission, ses valeurs, sa culture, chaque organisation est unique. Les enseignements contenus dans ce guide devront bien sûr être appliqués en tenant compte de cette spécificité. Néanmoins, nous sommes persuadés que ce guide permettra de faire des choix éclairés; il contribuera certainement à faire comprendre le potentiel de collaboration et d'apprentissage que représente dans toute organisation la mise sur pied de réseaux et de communautés florissantes, et aidera le lecteur à en tirer parti.

Table des matières

AVANT-PROPOS	3	4.2 La composition de la communauté	36
DESCRIPTION DE LA RECHERCHE DU CEFRIO	4	4.3 La définition et l'attribution des rôles : la structure de gouvernance	38
OBJECTIFS DU GUIDE	5	Outil 4B : La mission de l'animateur	40
COMMENT LIRE CE GUIDE	7	Que nous apprend d'autre la recherche du CEFRIO ?	41
PRÉFACE : LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE DANS LES ORGANISATIONS DU XXI^e SIÈCLE	8	Les points essentiels	42
CHAPITRE 1 : NOTIONS ET DÉFINITIONS	17	Outil 4C : Appel de candidatures : animateur de communauté de pratique en ligne	43
1.1 Gérer le savoir : une nécessité	17	Outil 4D : Appel de candidatures : coach pour communautés de pratique intentionnelles	45
1.2 Quelques définitions	18	CHAPITRE 5 : OUTILLER SA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE (E. WENGER ET AUTRES)	47
1.3 L'entreprise apprenante : pour innover	19	5.1 Une vision communautaire du rôle de la technologie	48
Les points essentiels	20	5.2 Comprendre le marché évolutif de la technologie	50
CHAPITRE 2 : LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE : UNE CLÉ!	21	5.3 Effectuer les choix technologiques	55
2.1 Une définition	21	5.4 Soutenir l'élan technologique des communautés	59
2.2 Les différents types de communautés	21	5.5 Conclusion.....	62
2.3 Les communautés de pratique intentionnelles	22	Les points essentiels	62
2.4 Les phases de développement d'une communauté de pratique	22	Que nous apprend d'autre la recherche du CEFRIO ?	63
2.5 La démarche proposée pour réussir la mise en place de sa communauté	24	Outil 5A : Des critères pour évaluer un collecticiel	65
Les points essentiels	24	Outil 5B : Logiciels de collaboration : liste de fonctionnalités possibles	65
CHAPITRE 3 : SE DÉCIDER	25	CHAPITRE 6 : LANCER SA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE	67
3.1 Qu'attend-on d'une communauté de pratique ?	25	6.1 Élaborer une stratégie de recrutement	67
3.2 Les caractéristiques structurantes d'une communauté de pratique virtuelle.....	27	6.2 La réunion de fondation	68
3.3 Les leçons de l'expérience : anecdotes du projet Modes de travail	28	Outil 6A : Des idées d'activités pour une communauté ..	69
Outil 3A : Pour maximiser les chances de succès de la communauté	28	Outil 6B : Déroulement typique d'une réunion de fondation	70
Outil 3B : Planification budgétaire pour la mise en place d'une communauté	29	6.3 Le fonctionnement de la communauté	71
3.4 Le retour sur l'investissement dans une communauté de pratique.....	30	6.4 Le lancement.....	71
Annexe : L'apprentissage en communauté	31	Les points essentiels	71
Outil 3C : Démarrer votre communauté de pratique : quelles sont vos habitudes de collaboration ?	32	Que nous apprend d'autre la recherche du CEFRIO ?	72
Que nous apprend d'autre la recherche du CEFRIO ?	33	Outil 6C : Charte de communauté	73
Les points essentiels	34	CHAPITRE 7 : ANIMER SA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE	75
CHAPITRE 4 : PLANIFIER SA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE	35	7.1 L'animateur de communauté	75
4.1 Le choix de la thématique	35	Outil 7A : Questionnaire d'autoévaluation : « Est-ce que je ferais un bon animateur de communauté de pratique ? »	75
Outil 4A : Les qualités d'une bonne thématique	35	7.2 Se parler, s'écrire.....	76

Table des matières

Outil 7D : Actes d'animation en « temps réel »	79
Outil 7E : La gestion documentaire : vaincre les réticences à déposer ses documents dans un répertoire commun	80
7.3 Les niveaux de participation	81
7.4 La gestion à l'ère de l'information	81
Les points essentiels	81
Que nous apprend d'autre la recherche du CEFRIO ?	82
Annexe 1 : Les habiletés à développer pour faciliter la communication écrite	83
Outil 7F : L'animation, ça va ?	84
Outil 7G : Exercice pour repérer les difficultés et améliorer la communication écrite	85
Outil 7H : Modalités de contribution	86
Annexe 2 : À propos de la conférence téléphonique	86

CHAPITRE 8 : ASSURER LA PÉRENNITÉ DE SA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE .. 87

8.1 L'importance de la gestion du changement	87
Outil 8A : Analyse des champs de forces de Lewin	88
8.2 Savoir gérer les préoccupations individuelle et collectives	88
Outil 8B : Mécanismes de reconnaissance: des idées !	91
8.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines et les communautés de pratique	92
Les points essentiels	92
Que nous apprend d'autre la recherche du CEFRIO ?	93

Comment lire ce guide



Les deux premiers chapitres permettront au lecteur de se familiariser avec les notions essentielles à la bonne compréhension de ce guide. Le gestionnaire trouvera aux chapitres 3 (« Se décider ») et 4 (« Planifier sa communauté de pratique ») de quoi alimenter sa réflexion quant aux raisons qui devraient motiver son organisation à mettre en place des communautés de pratique. Le responsable des aspects informatiques est souvent la personne à qui l'on fait appel pour outiller la communauté. Ce volet est abordé au chapitre 5 (« Outiller sa communauté de pratique »). L'équipe qui entoure l'animateur trouvera au chapitre 6 (« Lancer sa communauté de pratique ») des idées concrètes pour la mise en place, alors que le chapitre 7 (« Animer sa communauté de pratique ») sera d'un intérêt spécial pour l'animateur en action. Les responsables du changement dans l'organisation (les gestionnaires et les spécialistes

Outil 8C : Pour le gestionnaire : une réflexion sur la reconnaissance	94
--	----

CHAPITRE 9 : ÉVALUER SA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE POUR LA FAIRE ÉVOLUER 95

9.1 Mesurer quoi ?	95
9.2 Pour aller plus loin dans l'évaluation	96
Outil 9A : Évaluer la valeur de la contribution d'une communauté	96
Que nous apprend d'autre la recherche du CEFRIO ?	97
Les points essentiels	97
Outil 9B : Grille d'évaluation sur la participation à une communauté de pratique	98

CONCLUSION 100

COMPLÉMENT D'INFORMATION 1 : Les variables structurantes d'une communauté de pratique virtuelle	101
--	-----

COMPLÉMENT D'INFORMATION 2 : Les équipes de recherche universitaire, l'équipe d'accompagnement et les partenaires du projet <i>Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet</i>	106
---	-----

BIBLIOGRAPHIE 108

en ressources humaines en particulier) voudront consulter le chapitre 8 portant sur la pérennité de la communauté de pratique. Le dernier chapitre (« Évaluer sa communauté de pratique pour la faire évoluer ») intéressera toutes les parties prenantes du projet.

La présentation graphique de ce guide peut également orienter sa lecture. Ainsi, le balayage des titres et des encadrés peut amener un premier niveau de réflexion. Les illustrations, tableaux et graphiques constituent également un niveau différent de lecture. Les « points essentiels » de fin de chapitre intéresseront ceux qui veulent repérer les principaux éléments. Bref, nous avons conçu ce guide comme un outil de travail qu'il est possible de parcourir de différentes façons, et qui pourra servir au lecteur à plusieurs reprises selon ses besoins du moment et son degré d'implication.

Louis Langelier, rédacteur

Les communautés de pratique dans les organisations du XXI^e siècle



Par Etienne Wenger

C'est toujours un honneur d'être invité à rédiger une préface pour une œuvre importante dans un domaine qui est sien. Mais cette tâche revêt parfois une signification très personnelle, comme c'est le cas pour moi lorsque je constate l'énergie, le temps et les ressources que le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) et ses partenaires ont consacrés au développement de notre connaissance des communautés de pratique. Vers la fin des années 1980, lorsque nous avons pondu ce néologisme dans le cadre de notre quête d'une nouvelle théorie de l'apprentissage, ma collègue Jean Lave et moi-même n'imaginions pas que le concept produirait l'impact qu'on lui connaît aujourd'hui; et encore moins que nous serions appelés à rédiger des préfaces pour des rapports d'une telle envergure. Nous espérions simplement contribuer à quelque chose d'utile au débat sur l'éducation. En fin de compte, le concept a influencé les idées des chercheurs tout comme celles des praticiens dans un éventail de domaines étonnamment large.

En particulier au cours de la dernière décennie, les communautés de pratique ont suscité de plus en plus l'intérêt des organisations s'efforçant de gérer le savoir comme un actif stratégique. Le concept des communautés de pratique a aidé ces organisations de deux manières. Sur le plan conceptuel, il a fourni aux dirigeants

une perspective leur permettant de voir où est logé le savoir dans leur organisation. Et sur le plan pratique, il les a aidés à découvrir ce qu'on peut en faire: cultiver les communautés de pratique et les intégrer dans le fonctionnement de l'organisation. À titre de ressource favorisant l'apprentissage entre pairs, les communautés confèrent la responsabilité de la gestion du savoir à ceux qui en ont besoin, soit les praticiens qui appliquent ce savoir à l'exécution de leurs tâches.

On me demande souvent si je pense que les communautés de pratique ne sont qu'une mode qui finira par s'effacer, comme tant d'autres modes dans le domaine des affaires. Il importe de reconnaître le fait que les communautés de pratique ne viennent pas d'être inventées et qu'elles ne constituent pas une technique commerciale. Elles sont parmi nous depuis l'aube de l'humanité, bien avant l'apparition des organisations. Qui plus est, elles jouaient un rôle décisif dans la culture du savoir organisationnel bien avant qu'on ne se rende compte de leur existence. Et à mesure que le savoir gagnera en importance, elles continueront à jouer ce rôle essentiel, qu'on leur porte ou non une attention particulière. Les communautés de pratique étant désormais bien ancrées, elles ne disparaîtront pas.

De nos jours, la grande question qu'on se pose dans les organisations, ce n'est pas tellement de savoir si les communautés de pratique ont de la valeur, mais plutôt de savoir comment les cultiver intentionnellement. Nous en savons long sur les communautés de pratique parce que nous les côtoyons depuis si longtemps. Mais en ce qui concerne les communautés de pratique dans les organisations – leur développement, leur rôle et leur potentiel de transformation pour l'organisation du XXI^e siècle – nous sommes au début d'une forte courbe d'apprentissage. Le nez de l'avion commence à lever, mais l'appareil n'a pas encore décollé. Un guide qui expose, comme celui-ci le fait, un mariage de la recherche et de la pratique dans ce domaine constitue un complément apprécié pour les ressources disponibles.

La culture des communautés de pratique est un art; et bien que nous ayons passablement parfait notre connaissance de cet art au cours de la dernière décennie, il demeure un art difficile à apprivoiser. Une appréciation de cet art favorisera l'attitude mentale qui convient à la

lecture du *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*. À cette fin, j'ai donné à cette préface la structure d'un essai qui se penche sur trois aspects de cet art : l'art humain de la culture des communautés de pratique, l'art paradoxal de leur intégration dans les organisations et l'art émergent qui vise à structurer un dialogue stratégique autour d'elles.

L'ART DE CULTIVER : UNE MÉTAPHORE ROMANTIQUE

La communauté de pratique s'apparente à une relation romantique : à la fois fragile et résiliente. Elle dépend autant de l'engagement personnel de ses membres, et de leurs liens sociaux, que de leur sentiment d'identité personnelle et collective. Qui plus est, elle exige autant d'attention. Comme l'épanouissement d'un couple, celui d'une communauté est un processus délicat qui repose sur une dynamique interpersonnelle, sur la confiance, et sur l'engagement de part et d'autre – et qui engendre une nouvelle entité sociale.

À la manière des relations, les communautés de pratique passent par des étapes. Prenons le cas d'une relation typique suivant la tradition occidentale. Dans un premier temps, on assiste au stade de la séduction ; celui-ci est suivi d'une période de fréquentation qui mènera peut-être à un mariage. La suite logique, le parentage, déboucherait éventuellement sur un rôle de grand-parent. Les communautés de pratique passent par des stades plutôt similaires.

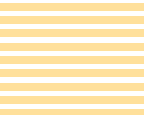
La séduction : l'établissement de la relation. Les gens se demandent souvent s'il est possible de « démarrer » une communauté. Dans le cadre de nos relations, nous recherchons des partenaires de toutes sortes de façons, depuis le simple hasard jusqu'à la recherche systématique fondée sur le jumelage des profils par une agence de rencontre virtuelle. Si vous avez deux amis qui sont faits l'un pour l'autre, vous ne vous contentez pas d'attendre en espérant qu'ils se rencontrent un jour. Vous les invitez à souper. Vous planifiez : la musique, le vin et l'éclairage appropriés. Vous ne les invitez pas nécessairement pour qu'ils fassent connaissance, et encore moins pour qu'ils fondent un foyer. Rien qu'un petit souper agréable dont les possibilités, par contre, sont nombreuses. Mais si un souper ne convient pas vraiment, un pique-nique ou une randonnée feraient peut-être mieux l'affaire. Par contre, dans le cas d'une communauté en puissance, on pourrait songer à une série de conversations, à un projet simple, à une demande d'assistance. Vous devez connaître vos amis assez bien pour réunir les conditions les plus favorables. Vous ne pouvez évidemment pas tomber

amoureux à leur place, mais vous pouvez faire bien des choses. La naissance des communautés dépend habituellement d'un faible nombre de personnes capables de reconnaître le potentiel et de le développer. Au démarrage d'une communauté de pratique, on observe souvent ce même mélange d'excitation et d'appréhension qui caractérise le début d'une relation. L'attrait est palpable ; il alimente l'imagination. Mais la perspective demeure incertaine.

La période de fréquentation : la croissance de la relation.

Lorsque des réseaux éparpillés se fondent en une communauté, ils passent par un processus qui s'apparente aux fréquentations. La pointe d'énergie que vous apporte la découverte d'un partenaire potentiel doit être cultivée. Pour vous assurer que l'attrait initial peut se transformer en une relation viable, il faut que vous passiez du temps ensemble. Les fréquentations font partie d'un processus où l'on explore les affinités et où l'on découvre la valeur de l'union. Mon père m'a avoué un jour que sa première sortie avec ma mère s'était déroulée au musée. Il s'était dit qu'en allant voir un concert ou un film, l'interaction serait limitée. Mais dans un musée, on peut discuter les œuvres et apprendre à connaître l'autre personne. Sa technique était valable. Ce que l'on vise, c'est l'épanouissement de la relation. On ne se présente pas à la première rencontre avec un plan de vie ; on apporte simplement une rose. On ne s'attend pas à conclure un contrat ; un baiser suffit. Contrairement aux équipes qui comptent sur un plan d'action précis, les communautés commencent par sonder le terrain. Elles puisent dans l'énergie sociale et dans les occasions d'apprentissage. Elles ont besoin d'une période de « fréquentation » pour découvrir la valeur de la relation communautaire. Elles ont aussi besoin d'activités qui jouent le rôle d'une visite au musée sur les plans de l'écoute et de l'entraide.

Le mariage : la permanence de la relation. Lorsqu'un couple devient sérieux, l'attention passe de l'exploration de la relation à la structuration de la vie commune – des détails anodins, comme la responsabilité de sortir les ordures, jusqu'aux grandes questions, comme le nombre d'enfants qu'on désire élever. Chacun commence à présenter l'autre aux amis et aux membres de la famille. Le mariage est un événement à la fois personnel et public. C'est un engagement personnel à la vie de couple ainsi qu'une demande publique visant à être considérée comme telle. Le couple se transforme en une entité reconnue. Mais ce cercle élargi introduit une nouvelle dynamique dans la relation au moment précis où le couple a besoin de se concentrer sur la



consolidation de sa nouvelle identité. Les communautés parviennent aussi à un point d'engagement où elles se définissent elles-mêmes. Elles adoptent un rythme cohésif, attribuent des rôles. Elles affichent une image publique et soulèvent un débat sur la façon d'interagir avec l'extérieur. Elles peuvent même tenir un atelier de lancement. Lorsqu'une communauté devient publique, il ne suffit plus de partager une intimité avec un groupe d'amis ; pour que la communauté réalise son plein potentiel, elle doit assurer la participation de toutes les personnes concernées. Cependant, la croissance introduit de nouveaux objectifs qui risquent de perturber l'intimité du groupe de base initial.

La vie de couple : la mise en œuvre de la relation. Au début d'une relation, les activités sont généralement axées sur la relation elle-même. Les activités subséquentes (avoir des enfants, démarrer une entreprise, subvenir aux besoins d'un parent malade, faire du bénévolat) éprouvent et développent du même coup la solidité de la relation. Tout comme les couples mûrs mettent leur relation au travail dans le monde, les communautés mûres recherchent des défis qui vont au-delà de l'accent initial sur la communauté elle-même. Elles consacrent leur cohésion à des tâches telles que la résolution des problèmes récurrents, l'établissement de normes, la création d'une base de données, la formation des nouveaux membres ou la coordination du travail au-delà des frontières. Elles souhaitent avoir leur mot à dire et produire un impact.

Rajeunir en vieillissant : la réinvention de la relation. À la manière des relations, les communautés prospères survivent en parvenant à se réinventer. Bien souvent, la raison qui nous pousse à tomber amoureux diffère de celle qui nous motive à rester ensemble à long terme. Nos amours de jeunesse et ceux du crépuscule de la vie ne s'alimentent pas de la même source. Il faut entretenir la flamme, mais pas forcément en s'accrochant au passé. Les émotions initiales cèdent la voie à un engagement plus profond visant non pas tant à les remplacer, mais plutôt à les satisfaire : ce sont les transformations qui assurent la continuité de la relation. La continuité des communautés de pratique représente aussi une série de transformations. Elles se réinventent à mesure qu'elles explorent leur nature et qu'elles cherchent à offrir une valeur. Et même une relation féconde devra un jour ou l'autre affronter la réalité de la fin de l'existence – pour ne survivre que dans les souvenirs et les identités des personnes qu'elle aura touchées.

À différents stades, les communautés de pratique risquent d'afficher des airs assez différents, de participer à des

activités différentes, d'avoir des attentes différentes, et de présenter différentes aptitudes à s'attaquer à des tâches. Dans le développement d'une communauté, chaque chose doit arriver en son temps. Vous n'invitez pas vos amis à vous accompagner lorsque vous sortez avec l'élue(e) de votre cœur, mais vous les invitez à votre mariage. Il n'est pas recommandé d'avoir un enfant si vous tombez amoureux alors que vous êtes encore à l'école secondaire, mais avoir un enfant peut contribuer à l'épanouissement d'une relation. Est-ce que les communautés doivent être ouvertes ou hermétiques, dépendre de l'énergie d'une seule personne, entreprendre des projets communs, ou tenir des rencontres en face à face ? Ces questions, parmi tant d'autres, que les gens ont tendance à poser au sujet des communautés de pratique trouveront souvent des réponses différentes au fil de l'existence d'une communauté.

Les stades de développement reposent sur une séquence, mais comme l'évolution d'une relation, celle d'une communauté n'est pas linéaire. Même si vous avez trois enfants et deux emplois, il vous faut un peu d'intimité avec votre conjoint, de façon régulière. Même si votre relation est mûre et bien assise, vous devez continuer à vous séduire. Et le jour de votre anniversaire, vous renouez votre engagement. Les communautés aussi évoluent en revivant constamment les stades antérieurs. Elles ont besoin d'un rythme régulier de moments où la communauté peut affirmer son engagement envers elle-même. Elles ont besoin de défis nouveaux. Elles tiennent des ateliers de renouvellement. Tous les stades continuent à faire partie du processus de leur évolution à mesure qu'adhèrent de nouveaux membres, que surviennent de nouveaux enjeux et que changent les circonstances de l'organisation.

Les couples qui réussissent s'occupent de leur relation comme s'il s'agissait d'une entité nécessitant de tendres soins. Bien sûr qu'il peut y avoir des conflits, mais l'attention qu'ils consacrent à leur relation permet de contenir le conflit. Idéalement, dans un couple, les deux parties mettent autant d'ardeur, mais dans une communauté, il n'est pas rare qu'un petit groupe central s'occupe de la communauté comme telle. L'importance des soins ne disparaît pas à mesure que la communauté mûrit ; comme dans les couples, il faut rester attentif à l'autre, pour éviter que la relation ne sombre dans l'indifférence. Et tout comme les relations, les communautés traversent des crises et certaines échouent – à cause de la négligence, de la fermeture d'esprit, du manque de défi, de la concurrence née des autres demandes ou de l'incapacité de s'adapter à de nouvelles circonstances.



Nous en avons beaucoup appris au sujet des relations au fil des siècles. Une multitude de livres ont été écrits à leur sujet. Des conseillers de toutes sortes gagnent leur vie en aidant les couples. Toutes ces ressources sont immensément utiles. Et pourtant, pour qu'une relation subsiste au-delà du stade de l'attraction initiale, il faut toujours mettre un grand effort interpersonnel. Les livres et les conseillers matrimoniaux ne peuvent remplacer les sentiments que deux êtres ressentent l'un pour l'autre, ni l'attention qu'ils vouent à leur relation. Par conséquent, nous devrions célébrer la publication d'un guide comme celui-ci, à condition de ne pas oublier qu'un guide n'est rien de plus qu'un simple guide. Comme les relations, chaque communauté est unique. Il n'existe pas de recette ou d'expert infaillible. Si quelqu'un prétend qu'il sait faire, vérifiez ses dires. Compte tenu de l'importance de la culture, des identités, et de l'engagement personnel, cultiver les communautés exige ce que j'appelle un « nez anthropologique ». Il n'y a rien de tel que d'engager son intelligence dans l'unicité de la communauté qui vous tient à cœur. Cela dit, j'invite le lecteur à parcourir ce guide pour y glaner des idées inspirantes et je consacrerai le reste de cette préface à l'élément organisationnel de l'équation.

L'ART DE L'INTÉGRATION : LES PARADOXES ORGANISATIONNELS

Si une organisation désire cultiver des communautés, il s'agira aussi de créer un contexte dans lequel ces communautés peuvent s'épanouir. Aujourd'hui, de nombreuses communautés de pratique évoluent au sein ou au travers d'organisations qui les influencent de bien des façons. Et la plupart des échecs communautaires sont au moins partiellement attribuables à un manque de compréhension ou d'appui de la part des organisations. L'aspect organisationnel constitue donc un facteur de réussite déterminant de l'équation.

La création d'un tel environnement n'est pas une tâche facile. Nos organisations ont vu le jour à une époque où le processus formel était plus important comme source de création de valeur que le savoir, l'apprentissage et l'interprétation active. L'engagement personnel et l'attention à l'apprentissage qui sont l'empreinte des communautés de pratique épanouies y trouveront donc moins bon accueil. Il ne s'agit pas ici de diaboliser les organisations et d'idéaliser les communautés. Les unes et les autres ont leur côté sombre. Tout comme les organisations peuvent être bureaucratiques, âprement politiques, et concentrées sur des mesures improductives, les communautés peuvent

être étroites d'esprit et discriminatoires. Mais elles ont toutes les deux leur bon côté. De la même manière que les communautés créent un contexte pour l'identité professionnelle et l'apprentissage des praticiens, les organisations offrent aux communautés un contexte caractérisé par les défis majeurs, la coordination complexe et la gestion délibérée des ressources. Je ne crois pas que les communautés soient destinées à remplacer les organisations. Au lieu de choisir entre les structures, il convient de les intégrer de façon productive. Les organisations et les communautés ont toujours coexisté, menant des vies parallèles, pour ainsi dire. Aujourd'hui, elles doivent apprendre à se reconnaître mutuellement et à collaborer de manière à ce que chacune permette à l'autre de faire le travail qu'elle sait mieux faire.

L'intégration des communautés de pratique dans une organisation crée un paradoxe. Les communautés de pratique sont avant tout alimentées par la passion et l'engagement. Il est essentiel que les communautés de pratique gèrent elles-mêmes leur développement avec un sentiment d'appartenance. Je répète souvent aux dirigeants que si nous pouvions gérer les communautés de pratique, nous n'en aurions pas besoin. Leur valeur tient précisément au fait qu'elles possèdent la compétence, la perspective et l'expérience pratique dont elles ont besoin pour se charger de leur propre gouvernance. Certains cadres estiment qu'il faudrait laisser les communautés de pratique à elles-mêmes. Mais lâcher la bride, ce n'est que l'envers de la même médaille : « Si je ne peux les contrôler, je les ignore. » En les ignorant, on risque de les marginaliser. Ce qu'il faut, c'est travailler avec elles sans essayer de les contrôler. Les paradoxes inhérents à l'intégration des communautés et des organisations se reflètent dans les questions qu'on me pose souvent dans les ateliers sur les communautés de pratique.

Intégration et institutionnalisation : une distinction subtile

Comment peut-on intégrer les communautés de pratique dans l'organisation sans les institutionnaliser et risquer d'étouffer le principe auto-organisateur qui leur réussit si bien ?

Les organisations ont tendance à intégrer les structures en les institutionnalisant. En ce qui concerne les communautés de pratique, les organisations ont adopté divers degrés d'institutionnalisation qui varient même d'une communauté à l'autre. Il est utile de faire la distinction entre deux sortes d'institutionnalisation : l'institution-

nalisation des communautés de pratique elles-mêmes, et l'institutionnalisation de leur existence dans l'organisation.

L'institutionnalisation des communautés. Dans certains cas, l'institutionnalisation d'une communauté peut se révéler utile. Lorsque le domaine est d'une importance stratégique capitale, il peut exiger l'investissement de ressources considérables, y compris quelques membres essentiels à plein temps. Certaines communautés incluent un centre d'excellence ; d'autres vont jusqu'à se transformer en services au sein de l'organisation. Mais même alors, il est utile de maintenir une distinction entre le centre ou le service formel, et la communauté de pratique qu'il représente. D'abord, les deux ne couvrent pas nécessairement le même groupe – certains membres de la communauté ne feront peut-être pas partie du service, notamment ceux qui sont en périphérie. Et la communauté sous-jacente risque d'avoir différentes sources de motivation, qualités de relations et attentes en matière de gouvernance. La partie institutionnelle est souvent mieux perçue comme étant le cœur d'une communauté plus vaste.

L'institutionnalisation de l'existence des communautés. L'institutionnalisation d'une communauté sous forme de structure formelle doit se faire avec soin ; mais il est toujours utile d'envisager des façons d'institutionnaliser l'existence des communautés de pratique sous forme d'organisation – le fait qu'elles soient inhérentes à la capacité de l'organisation d'atteindre ses buts. (Cela est vrai, que les communautés pertinentes soient carrément à l'intérieur d'une organisation ou qu'elles soient répandues dans plusieurs organisations.) L'institutionnalisation de leur existence peut leur donner accès à la commandite exécutive et à des ressources, telles que le temps, les déplacements et la technologie. Le temps constitue un bon exemple, car il est invariablement une source d'inquiétude fondamentale pour les membres de la communauté dans les organisations. L'institutionnalisation de l'existence des communautés aide à justifier le temps que les membres consacrent à leurs communautés sans dicter leur comportement. La participation aux communautés peut aussi être intégrée dans les processus de ressources humaines, tels que les plans de perfectionnement, la formation et le développement de carrière. Ce type d'institutionnalisation vise à structurer un contexte organisationnel explicite pour les communautés. Il n'intervient pas dans les communautés, pas plus qu'il ne tente de remplacer l'autogouvernance des praticiens. C'est une façon d'intégrer les communautés en taillant une place particulière pour elles dans l'organisation, au lieu de les façonner à l'image de l'organisation.

Position et expression : deux sources de pouvoir

Qu'en est-il du pouvoir ? Les communautés ne finiraient-elles pas par menacer la hiérarchie organisationnelle ?

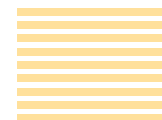
Comme elles existent à travers les structures formelles d'une organisation, les communautés de pratique tirent rarement beaucoup de pouvoir directement des postes au sein de hiérarchies formelles. Mais les communautés, habituellement, ne recherchent pas le pouvoir lié à la position et ce qu'il entraîne, le contrôle sur les ressources et les comptes à rendre en matière d'investissement – des tâches pour lesquelles les communautés sont mal adaptées. Elles recherchent néanmoins le pouvoir d'expression : la capacité d'être entendu, de faire une différence et de faire en sorte que compte leur perspective axée sur la pratique. Dans l'économie du savoir, le pouvoir d'expression revêt autant d'importance que le pouvoir de la position.

Dans une organisation où le pouvoir d'expression est reconnu, les cadres demanderaient régulièrement : « Avez-vous consulté votre communauté à ce sujet ? Comment a-t-elle réagi ? » La seule fois où j'ai vu une communauté vraiment en colère, c'était parce qu'on ne l'avait pas consultée. La compagnie avait fait une acquisition qui relevait du domaine dans lequel œuvrait la communauté et cette acquisition avait donné lieu à de fâcheuses conséquences. Les membres du groupe de base de la communauté étaient furieux parce qu'on ne les avait pas consultés. La communauté, croyaient-ils, aurait pu anticiper les problèmes. Ce qui est intéressant, c'est qu'ils ne demandaient pas qu'on les charge de la responsabilité de prendre la décision définitive. Ils ne voulaient pas être mêlés à des questions politiques reliées à une telle responsabilité. Cependant, ils voulaient que leur opinion soit incluse dans le débat.

Les dirigeants qui commanditent les communautés font le pont entre ces deux formes de pouvoir. Un commanditaire se sert du pouvoir lié à la position pour aider les communautés à trouver une voix dans l'organisation. Cette fonction intégratrice constitue un nouveau rôle parfois délicat à assumer chez les dirigeants, du fait qu'il n'identifie pas le pouvoir avec le contrôle. C'est néanmoins un rôle essentiel dont l'importance et le pouvoir d'expression croîtront à mesure que le savoir augmentera.

Pouvoir et communauté : réciprocité et réputation

Si la connaissance, c'est le pouvoir, pourquoi accepterait-on de la partager ?



La connaissance est effectivement une source de pouvoir, mais la garder pour soi n'est pas nécessairement la meilleure façon d'en tirer profit, surtout dans le contexte des communautés de pratique.

La réciprocité généralisée. Dans une communauté de pratique, le partage du savoir n'est ni unidirectionnel, ni simplement une transaction. C'est un engagement mutuel à l'apprentissage entre pairs. La communauté entière bénéficie d'une pratique améliorée. Même les experts tirent profit du savoir accru de leurs collègues. En partageant son savoir, on investit dans les « actions » de la communauté. Dans ce contexte, la distinction entre l'intérêt personnel et la générosité s'estompe.

Une plate-forme pour la réputation. La communauté de pratique sert de plate-forme pour forger une réputation. C'est une interaction à long terme qui aide les gens à faire connaissance. Les pairs sont bien placés pour apprécier l'importance de leurs contributions mutuelles d'une manière qui rend leur reconnaissance significative. Et parce que les communautés de pratique coupent habituellement à travers les structures formelles, la réputation peut se répandre au-delà de sa propre unité. Pour reprendre les paroles d'un certain ingénieur : « L'avantage de ma communauté, c'est qu'elle me permet de forger une réputation qui dépasse les frontières de mon équipe. »

Grâce à la combinaison de la réciprocité et de la réputation, le partage devient un outil important capable de véhiculer tout le pouvoir de la connaissance. Par contre, il est souvent important que ce processus franchisse les limites de la communauté et devienne un aspect de l'intégration des communautés dans les organisations. Il faut alors des mécanismes qui traduisent les contributions communautaires et la réputation entre pairs en reconnaissance organisationnelle, par exemple une rubrique de l'évaluation du rendement pour les contributions communautaires et les cheminements de carrière pour les personnes qui se chargent de diriger les communautés.

Culture et communautés : apprentissage et changement

Notre culture va à l'encontre des communautés de pratique. Elle est individualiste, compétitive et axée sur le court terme. Nous devons commencer par changer notre culture.

Il est très difficile de changer la culture organisationnelle. Les initiatives en ce sens, visant à s'attaquer aux problè-

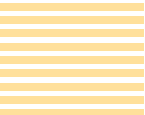
mes culturels, ont donné des résultats à tout le moins discutables. Ces initiatives présentent une variété de problèmes, dont l'échelle : elles doivent être synchronisées à la grandeur de l'organisation. Par conséquent, la plupart des gens ne s'en préoccupent pas tellement dans le quotidien. Les communautés de pratique sont très sensibles à la culture en raison de leur nature volontaire et de leur fondement identitaire. Pour cette même raison cependant, elles constituent aussi un foyer pour la création de la culture. Chaque communauté hérite de la culture de l'organisation, et doit prendre appui sur ce que la culture offre. Mais comme elle est autogérée, elle peut choisir jusqu'à un certain point de produire sa propre culture. Il n'est même pas nécessaire que ce processus soit délibéré. Il est donc probable que la culture et l'intégration des communautés de pratique amènent une sorte de changement culturel à long terme, changement qui se produira dans une communauté à la fois. Ce changement est moins contrôlé et moins uniforme que les initiatives traditionnelles. Mais le fait qu'il soit entre les mains des praticiens augmente ses chances d'emprise.

Tâches et attentes : énergisantes et démotivantes
Notre organisation est axée sur l'action et les résultats. L'organisation devrait-elle affecter des tâches aux communautés ou fixer des attentes précises pour elles, ou faudrait-il que toutes les tâches et les attentes soient générées à l'interne ?

Cette question dépend d'une distinction fondamentale entre les tâches et attentes énergisantes et celles qui sont démotivantes :

Tâches et attentes énergisantes. Elles permettent habituellement aux praticiens de faire une différence grâce à leur expertise ; elles les aident à échanger des idées appuyant leur désir de perfectionner leur art ; elles ont de la visibilité dans l'organisation (ou du moins auprès des gens qui savent en apprécier les résultats). À titre d'exemples : résoudre des problèmes difficiles, débattre une question épineuse ou examiner les produits d'un concurrent.

Tâches et attentes démotivantes. Elles sont ressenties comme une imposition et donnent une qualité routinière à la participation communautaire ; elles font peu appel à l'apprentissage ; et elles ne reflètent pas fidèlement la valeur de la communauté. Exemples typiques : la collecte de données, la logistique, la rédaction ou la tâche de répondre constamment aux mêmes questions fondamentales.



Évidemment, cette distinction est subjective et une même tâche ou attente peut produire l'un ou l'autre de ces effets selon les circonstances. Néanmoins, je trouve cette distinction utile, car elle semble importer bien davantage que la source elle-même de la tâche ou de l'attente. La question primordiale n'est pas de savoir si un défi particulier a été autogénéré au départ ou s'il a été suggéré par une source extérieure. Une question technique de la part du PDG peut être énergisante alors qu'une révision de la documentation proposée par un membre peut être démotivante. Ce qui importe, c'est l'énergie. La source d'énergie dans la participation communautaire peut être un bienfait instrumental, comme gagner du temps, mais tout aussi souvent, c'est l'apprentissage, la passion et le professionnalisme. Ce qui caractérise une identité professionnelle mûre, c'est le désir de *faire une différence*.

Les communautés de pratique peuvent être propulsées par des tâches et des attentes énergisantes ; elles peuvent aussi être paralysées par celles qui sont démotivantes. J'en ai été témoin. Les communautés de pratique peuvent être perçues comme une ressource pratique pour exécuter des tâches non subventionnées. Peu importe votre passion pour un domaine de connaissance, si la participation à votre communauté exige obligatoirement des heures de travaux démotivants, vous voudrez la fuir. Si une organisation compte demander à des communautés de pratique d'exécuter des tâches démotivantes qu'elles sont particulièrement aptes à effectuer, elle devra financer le travail explicitement ou fournir un appui logistique.

La valeur de la mesure

Dans notre organisation, nous mesurons tout : devrions-nous mesurer la valeur des communautés de pratique ? Cet exercice gênerait-il leur caractère informel ?

Dans bien des organisations, le mot d'ordre, c'est la mesure. À tout le mieux, la mesure aide à investir judicieusement les ressources limitées. Dans le pire scénario, elle dirige l'attention des praticiens sur des objectifs qui n'en valent pas la peine. Il n'est donc pas étonnant que la mesure soit une question controversée lorsqu'il s'agit des communautés de pratique. Elle semble déclencher des luttes idéologiques entre les puristes de la communauté qui n'en veulent absolument pas, et les puristes de l'organisation qui n'agiront pas sans elle. La supposition que soulève le plus souvent la mesure, c'est que les dirigeants l'exigeront ; que les communautés y résisteront ; et que de toute façon c'est impossible à réaliser. À mon avis, c'est tout le contraire. On peut mesurer assez bien la valeur d'une

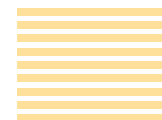
communauté ; les communautés ont intérêt à le faire ; et les dirigeants doivent résister à la tentation de trop se fier à cette mesure.

Lorsqu'elle est effectuée assez bien pour refléter leurs contributions intelligemment, la mesure rend service aux communautés. Les communautés qui ont pris la peine de mesurer leur valeur systématiquement ont obtenu un très bon rendement sur leur investissement, même en ne se concentrant que sur leurs résultats les plus tangibles. La mesure permet aux communautés de s'exprimer dans le langage des organisations, de demander des ressources et de rechercher la reconnaissance. Cela peut les protéger contre les caprices de la politique organisationnelle, les cycles économiques ou leur éviter de dépendre de la vision de certains dirigeants, qui finissent toujours par disparaître. Lorsqu'elle est bien effectuée, la mesure permet aussi aux membres de prendre davantage conscience de la valeur créée par leur communauté, laquelle valeur ne leur est souvent que partiellement visible. C'est l'occasion de prendre le pouls de la communauté et de réfléchir à ses activités. Cependant, bien mesurer les contributions de la communauté exige du temps, et peu nombreuses sont les communautés qui peuvent se permettre de le faire avec soin.

Le fait qu'il faille du temps pour mesurer de façon intelligente crée un dilemme chez les dirigeants. Le temps est précieux pour les communautés de pratique, dont les membres ont des emplois permanents qui passent habituellement en premier. Voulez-vous que les praticiens consacrent leur précieux temps communautaire à l'apprentissage mutuel ou à la justification de leur participation ? Parce que les mesures précises ne se font pas gratuitement, leur ampleur doit correspondre aux ressources utilisées par une communauté. Qui plus est, une importante partie de la valeur produite par les communautés est de longue durée, intangible, et difficile à saisir quantitativement : les récits et les conversations s'y prêtent mieux. En se fiant trop aux mesures formelles des communautés, les dirigeants risquent de perdre le contact si indispensable à leur compréhension véritable.

Le chaos et l'ordre : le formel et l'informel Si les communautés sont autogérées, comment peut-on les empêcher de basculer dans le chaos ?

Cette préoccupation étonnamment commune reflète une fausse supposition concernant la relation entre la gestion et la pratique. Elle sous-entend que si la pratique est vécue, improvisée et dynamique, elle est forcément



désordonnée. Elle sous-entend aussi que le premier rôle de la gestion consiste à remettre de l'ordre dans ce chaos.

D'abord, la pratique n'est pas nécessairement une source de chaos. Il existe une logique de la pratique, une logique de l'expérience. Elle découle de l'engagement et de l'interprétation sur place, et reflète les antécédents de l'apprentissage de la part d'une communauté. Ce mariage de l'engagement et de l'apprentissage constitue une source interne d'ordre et de cohérence, même si on ne le dit pas de façon explicite.

Ensuite, du point de vue de la pratique, la gestion n'est pas toujours une source d'ordre. Aux yeux du praticien, la politique de gestion, la volatilité, le carriérisme, le formalisme rigide et la réorganisation constante semblent souvent être des sources de chaos plutôt capricieuses, qui ont aussi le don de nuire au « vrai travail ».

Le fait que la logique des deux perspectives – où l'une et l'autre se présentent mutuellement comme étant une source potentielle de chaos – révèle une symétrie ironique, indique que la gouvernance d'une organisation de la connaissance constitue un véritable défi. Dans la prochaine section, je vais suggérer que la création d'un dialogue stratégique qui favorise le rapprochement de ces perspectives constituera l'une des empreintes de l'organisation de la connaissance au XXI^e siècle. En fait, le rôle essentiel de la gestion dans une telle organisation ne consiste pas tant à faire conformer les autres pratiques à sa logique ; il a plutôt pour but de libérer leur logique de sorte que leurs perspectives uniques puissent s'intégrer aux conversations au moyen desquelles l'organisation se gouverne en tant que système d'apprentissage.

L'ART DE L'INTENDANCE : LA GESTION DE LA CONNAISSANCE AU SERVICE DE LA CONVERSATION STRATÉGIQUE

L'intérêt pour les communautés de pratique dans les organisations s'est manifesté surtout dans le contexte de la gestion de la connaissance. Au cours de la prochaine décennie, je pense que l'attention croissante accordée au savoir en tant qu'atout stratégique et source de création de valeur rendra les communautés de pratique d'autant plus importantes. Sur le plan historique, je distingue trois vagues dans l'évolution du domaine de la gestion du savoir :

La première vague était fondée sur la **technologie**. Le savoir était perçu comme étant de l'information. On

mettait l'accent sur le codage, la documentation, le stockage, la classification et l'accessibilité de l'information. La gestion du savoir était axée sur l'accès universel à l'information, grâce à la technologie informatique.

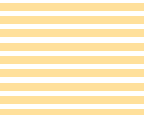
La deuxième vague misait sur les **personnes**. Le savoir était perçu comme étant la propriété des communautés humaines. On mettait l'accent sur l'établissement de liens entre les personnes, en cultivant, en reconnaissant et en appuyant leurs communautés. Les communautés de pratique jouent un rôle-clé dans la gestion de la connaissance en tant que véhicule pour le partage ciblé du savoir parmi les praticiens.

La troisième vague commence maintenant à se concentrer sur les **capacités stratégiques**. Le savoir est perçu comme étant un atout stratégique. On met l'accent sur l'intendance stratégique des domaines du savoir. La gestion de la connaissance est maintenant liée à une stratégie systématique du savoir et au potentiel des communautés de pratique en tant que véhicule pour engager les praticiens dans la conversation stratégique requise.

Au lieu de se remplacer mutuellement, ces trois vagues prennent appui l'une sur l'autre. La culture des communautés de pratique n'a pas dépourvu la technologie de pertinence, mais au contraire, elle a engendré une série de développements technologiques visant à appuyer le travail et le rapprochement des communautés. L'intendance des capacités stratégiques ne fera pas tomber les communautés de pratique en désuétude ; au contraire, elle élargira leurs rôles et introduira une nouvelle dynamique dans l'interface entre les communautés et les organisations.

Alors que la deuxième vague focalise sur les aspects opérationnels de la gestion du savoir, la nouvelle vague focalise sur sa nature stratégique. L'intégration des communautés de pratique dans l'organisation suit le même raisonnement. La principale interface entre les communautés et l'organisation n'est plus l'appui opérationnel ; c'est une stratégie dynamique du savoir. Il ne suffit plus d'être un partisan des communautés de pratique. Elles deviennent des intervenants-clés détenant des enjeux dans les capacités futures de l'organisation – des partenaires stratégiques dans une nouvelle sorte de conversation qui nécessite un engagement accru de part et d'autre.

De la part de l'organisation, l'engagement consiste à élaborer une stratégie du savoir qui puisse engager les communautés de pratique. À cette fin, il faut gérer un



portefeuille explicite de capacités stratégiques et consacrer suffisamment d'attention et de ressources à leur développement. À cause de l'engagement faisant appel à la participation des praticiens, le portefeuille ne peut être défini en termes de larges compétences essentielles, mais plutôt en fonction des domaines de connaissance qui correspondent à des communautés de pratique vivantes. La gestion de portefeuille est un exercice que les cadres supérieurs ont l'habitude de faire avec les produits et les marchés. Une bonne gestion de portefeuille transcende les « silos » de l'organigramme et nécessite l'engagement de toute l'équipe de leadership. Le portefeuille est calibré de façon dynamique, évalué régulièrement dans son ensemble, de sorte que les investissements réagissent bien à l'évolution des besoins. Dans ce cas, le même processus est appliqué à des domaines de connaissance où l'organisation a besoin d'investir. Cela exige de nouvelles structures et de nouveaux rôles organisationnels pour transcender les limites des unités fonctionnelles et rendre le processus visible et responsable.

De la part des communautés, l'engagement consiste à devenir partenaire des conversations stratégiques nécessaires à la gestion du portefeuille des capacités. En ce qui concerne leur domaine, l'engagement à l'intendance inclut notamment : les questions déterminantes, telles que les problèmes récurrents ou les outils génériques, qui nécessitent un projet subventionné pour développer des ressources de savoir (documents, leçons apprises, exemples, outils et processus); les activités menées conjointement avec d'autres communautés; la recherche et la gestion de relations avec des entités externes telles que les universités ou les partenaires commerciaux. Les communautés doivent en outre agir comme un chapitre local de communautés de pratique plus vastes, et gérer l'interface. Lorsqu'elles représentent leur pratique, les communautés doivent élargir leur perspective pour percevoir leur domaine dans le contexte d'un portefeuille réactif qui affecte les ressources de façon stratégique. Le leadership communautaire, c'est bien plus que coordonner la communauté comme une activité de partage du savoir; c'est aussi articuler la perspective de la communauté et l'intégrer dans le processus d'établissement de stratégie organisationnelle.

Cet engagement mutuel envers l'établissement d'une stratégie est primordial. Une stratégie d'entreprise pourrait toujours être du ressort d'une petite équipe qui analyse les tendances et les possibilités du marché. Une stratégie du savoir exige des échanges entre des personnes parce que les éléments du savoir sont répartis d'un bout à l'autre de

l'organisation et acquièrent une pertinence stratégique de façons inattendues. Les communautés de pratique qui gouvernent les domaines de la connaissance à l'échelle des unités commerciales constituent des nœuds importants dans cette conversation. Les praticiens apportent à la même table leur expertise de domaine ainsi que leur expérience concernant les clients, les produits et les concurrents dans le domaine. Ils sont souvent déjà membres de réseaux et de communautés de pratique plus vastes. Mais ils ont besoin les uns des autres pour faire ressortir les implications stratégiques de leur savoir, de leur expérience, et de leurs connexions; les communautés de pratique constituent un forum pour ces réflexions.

CITOYENNETÉ DU SAVOIR

À mesure que nos organisations pénètrent les vagues successives de la gestion du savoir, l'adhésion aux communautés de pratique devient une expérience d'apprentissage importante à bien des niveaux. Au niveau communautaire, elle engage les praticiens dans l'intendance de leur domaine, donnant à leur identité une ampleur nouvelle par le biais d'une approche stratégique par rapport au savoir. Au niveau organisationnel, les membres de la communauté apprennent à devenir des « citoyens du savoir », impliqués dans la « gouvernance d'apprentissage » de leur organisation, en représentant leur domaine dans le contexte de processus d'apprentissage plus vastes. Cependant, les effets de cette expérience s'étendent plus généralement à la vie des membres. Le fait d'être un citoyen du savoir constituera une aptitude essentielle pour participer à une société du savoir comme celle qui émerge dans le monde d'aujourd'hui.

Cette perspective donne à l'attention accordée à la gestion stratégique du savoir dans le monde des affaires une signification plus profonde que celle qu'on attribue au simple succès des organisations. La survie de notre espèce dépend aujourd'hui vraiment de la qualité de la gestion de notre savoir à l'échelle mondiale. Avec la motivation, la liberté et les ressources nécessaires pour prendre la tête dans ce domaine, les entreprises jouent le rôle de laboratoires d'apprentissage pour le monde entier. En impliquant les membres dans le défi d'une stratégie diffusée du savoir, ces organisations deviennent un espace d'innovation où la communauté humaine apprend à se comporter comme un système social d'apprentissage.

North San Juan, Californie, janvier 2005.

Notions et définitions

Que sont les connaissances ? Elles sont bien plus que des données, comme les cotes boursières par exemple ; bien plus que de l'information, comme l'analyse de ces mêmes cotes pour fins de projection. Les connaissances s'alimentent de données et d'information, mais elles sont d'un autre ordre : elles traduisent le savoir-faire, le savoir-être, bref l'expérience et l'expertise. Elles reflètent nos compétences, nos intérêts. Tout cela ne se transmet pas comme des données ou de l'information. Bien sûr, certaines connaissances se transmettent par écrit : le secret du Coca-Cola ou la recette de la sauce barbecue St-Hubert doivent bien reposer quelque part ! Mais l'art du chirurgien, la finesse de la relationniste, la clairvoyance de l'analyste, la perspicacité du vendeur s'appuient sur des connaissances qu'il leur a fallu acquérir et développer. Dans une organisation, le travail est tout autant collectif qu'individuel. Il faut échanger rapidement et mettre à profit ces connaissances qui nous permettront de développer le meilleur produit, d'offrir le meilleur service, de ravir le client, de combler les parties prenantes.

En entrant dans le domaine de la gestion des connaissances, on entre dans le domaine du « non dit ». En effet, la grande majorité des connaissances utilisées dans l'organisation ne réside pas – et ne pourrait résider – dans des manuels, des rapports ou des systèmes d'information car elle se trouve en fait... entre les deux oreilles de nos employés !

L'analyste financier vedette qui quitte une maison de courtage pour faire valoir ses talents chez un concurrent, le chirurgien chevronné qui quitte l'hôpital pour exercer son art dans un autre milieu, le chef cuisinier réputé qui décide de quitter son établissement hôtelier pour ouvrir son propre restaurant sont tous motivés par l'espoir d'un meilleur avenir professionnel. Qu'ont-ils d'autre en commun ? Bien sûr ils misent tous sur un bagage de

« Le terme "savoir" intègre les concepts d'information et de connaissance. La distinction entre information et connaissance est donc importante. Lorsque l'on met l'accent sur l'information, on se situe dans l'univers de la donnée. Or la donnée acquiert une signification porteuse pourvu qu'elle soit intégrée dans un contexte et un usage (Zack, 1999). Elle devient alors une connaissance. La gestion des savoirs renvoie donc essentiellement à un processus de création de sens¹. »

connaissances accumulés au gré de leur formation, mais fondamentalement, ce qui les relie est la conviction que le savoir issu de leur riche expérience a acquis une très grande valeur.

Pour leur ancien employeur, ces personnes seront difficiles à remplacer, car les connaissances qu'elles détiennent ne sont pas faciles à trouver. En effet, ce savoir-faire est **tacite**, c'est-à-dire intangible, non codifié, difficile à exprimer par écrit et long à transmettre. Évidemment, le rapport d'analyse sur les actions prometteuses, le protocole chirurgical d'opération ou la recette des aiguillettes de canard au vinaigre de framboise

La durée du temps de cycle de l'idée au marché des grandes entreprises est passée en moyenne de 18 à 10 mois entre 1993 et 1998 aux États-Unis.



sont toujours disponibles malgré le départ de leur auteur. Ces connaissances pourront être transmises, car elles sont **explicites**, couchées sur papier. Malheureusement, la plupart des connaissances utilisées en entreprise et qui créent de l'impact sont tacites : savoir-faire dans la mise en marché, flair pour les applications prometteuses des produits, doigté avec les clients importants, familiarité avec la culture et les façons de faire, connaissance du secteur dans lequel se spécialise l'entreprise, etc.

1.1 GÉRER LE SAVOIR : UNE NÉCESSITÉ

Nos connaissances nous permettent de comprendre et d'agir sur le monde. Ces connaissances évoluent continuellement. Les sociétés qui prédominent sont celles où

on valorise le développement et la transmission des connaissances. De même, dans toute organisation, c'est sur les connaissances individuelles et collectives que reposent ultimement la valeur et le succès de toute organisation.

Au siècle dernier, la capacité de produire en masse à moindre coût était un avantage concurrentiel des pays industrialisés, les États-Unis en tête. Maintenant, la Chine, l'Inde, le Brésil et bien d'autres pays le font tout autant. La mention « fait en Chine » si courante sur les étiquettes au début des années 2000 a remplacé l'inscription « fait au Japon » largement répandue il y a 30 ans, avant que ne débute cette vaste initiative en faveur de la qualité d'Edwards Deming qui a complètement métamorphosé nos entreprises durant le dernier quart de siècle.

En 2000, le défi a changé. Pour connaître le succès, il faut analyser, comprendre les grandes tendances, maîtriser les domaines de pointe. Pour se démarquer, il faut innover. La recherche, toujours essentielle, n'est plus seule tributaire de l'innovation. De plus en plus, elle est le fruit de collectifs d'apprentissage qui sont encouragés partout au niveau de la chaîne de valeur (Jacob, 2003). Toutes ces activités ont pour fil conducteur les indispensables connaissances qu'il faudra développer, partager, approfondir, disséminer, formaliser, renouveler. En d'autres mots, il faudra gérer ces connaissances.

1.2 QUELQUES DÉFINITIONS

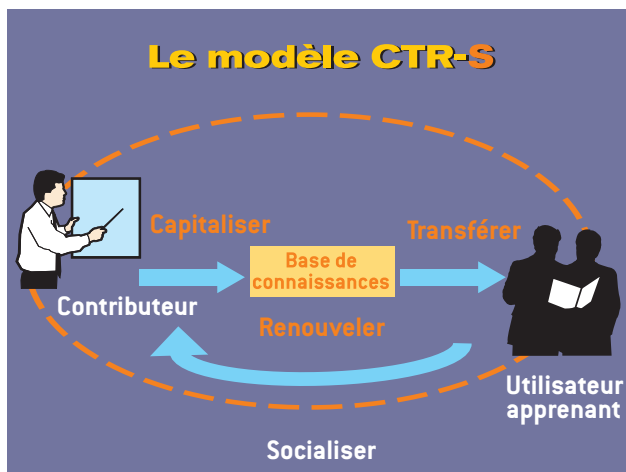
En 2003, le Baldrige National Quality Program, de réputation mondiale, a témoigné de l'importance de la gestion des connaissances en l'incluant dans ses critères d'obtention d'une prestigieuse reconnaissance, le Malcolm Baldrige Award for Performance Excellence. La gestion des connaissances y est décrite comme suit :

La gestion du savoir d'une organisation se concentre sur les connaissances dont les employés ont besoin pour faire leur travail, améliorer les processus, les produits et les services, être à jour sur l'évolution des besoins et les changements de cap, et développer des solutions originales qui procurent une valeur pour le client et l'organisation² [traduction].

Selon Standards Australia, un autre organisme public voué à la qualité, la gestion des connaissances est une « approche multidisciplinaire permettant à une organisation d'atteindre ses objectifs par le meilleur usage possible du savoir. Cela implique la mise en œuvre, la révision et l'implantation de processus sociaux et technologiques

pour renforcer l'utilisation du savoir dans l'intérêt collectif de toutes les parties prenantes³ » [traduction].

Jean-François Ballay (2002) propose un modèle de gestion des connaissances faisant intervenir trois grandes étapes. D'abord les activités qui permettent de constituer un capital de **connaissances** [« C »] : identifier, recueillir, documenter, etc., ce qui facilite ensuite leur **transfert** [« T »] par différents moyens comme la formation ou l'élaboration de documents. Un intranet a habituellement pour mission de soutenir ces activités de capitalisation et de transfert. Malheureusement, on s'arrête trop souvent ici. Il faut compléter cette boucle et s'assurer de mettre aussi en place les processus qui vont assurer une mise à jour constante permettant le **renouvellement des connaissances** [« R »].



Adapté de *Tous managers du savoir* de Jean-François Ballay (2002), p. 88.

Ces trois grandes étapes [« C », « T » et « R »] reposent sur l'indispensable **socialisation** qui est la base, ou la « colle », du modèle CTR-S. Dans la panoplie des moyens d'action en gestion des connaissances, les communautés de pratique constituent un mode d'intervention privilégié à toutes les étapes. Nous reviendrons souvent dans ce guide sur les processus sociaux au cœur de la gestion des connaissances.

Abordons à présent d'autres notions. On appelle **capital intellectuel** l'ensemble des connaissances résultant de l'activité productive de l'organisation (Ballay, 2002).

On évoque aussi souvent l'importance du **capital social** d'une firme, c'est-à-dire les relations qui se nouent entre les individus qui la composent et son environnement (clients, partenaires, fournisseurs, acteurs sociaux).



La **e-Collaboration** quant à elle fait appel aux technologies de l'information et des communications qui facilitent les échanges à distance et favorisent de nouveaux modes de travail et de collaboration. Les forums électroniques, les collecticiels, les espaces virtuels de travail en temps réel, la messagerie instantanée en sont quelques exemples. En font aussi partie les moyens plus courants que sont la conférence téléphonique et le courriel.

Une bonne organisation du travail, un climat propice et des outils adéquats sont tous essentiels au bon fonctionnement d'une entreprise. Mais la capacité d'apprendre de toute source est indispensable pour réussir et se démarquer. Il n'y a pas d'organisation durable qui ne soit pas non plus une organisation apprenante, c'est-à-dire une organisation qui a développé des compétences collectives lui permettant de manœuvrer dans ce nouvel univers commercial caractérisé par la concurrence mondiale, la délocalisation, la virtualité, le juste-à-temps et la réduction draconienne des cycles de temps de l'idée au marché.

1.3 L'ENTREPRISE APPRENANTE : POUR INNOVER

Considérons les titres suivants. *Vers une organisation apprenante*⁴, *The Dance of Change: the Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*⁵, *The Knowledge-Creating Company*⁶, *The Knowledge-Enabled Organization*⁷, *Learning as a Way of Being*⁸, *The Individualized Corporation*⁹. Qu'ont en commun tous ces ouvrages ? Réponse : ils témoignent de l'immense effort accompli depuis quelques années pour tenter de mieux cerner cette nouvelle réalité qu'est l'entreprise apprenante.

Déjà en 1988, Arie de Geus, alors coordonnateur mondial de la planification chez Shell, écrivait que « le véritable avantage concurrentiel de la compagnie de demain réside en la capacité de ses dirigeants à apprendre plus rapidement que ses concurrents¹⁰ » [traduction].

Huit ans plus tard Jack Welch reprenait ce même thème. Dans sa lettre aux actionnaires contenue dans le rapport annuel de 1996, il indiquait que le comportement de sa compagnie (General Electric) était « dicté par un credo fondamental : que la supériorité concurrentielle d'une organisation réside dans sa capacité et sa motivation d'apprendre de toute source et de rapidement traduire cet apprentissage en action¹¹ » [traduction].

Dans un ouvrage sur le transfert des connaissances et des pratiques exemplaires, les auteurs Carla O'Dell et C. Jackson

Grayson de l'American Productivity and Quality Center ont utilisé comme point de départ une célèbre citation de Lew Platt, alors chef de la direction de Hewlett-Packard : « If only we knew what we know ». Ce dernier, tout comme Jerry Junkins de Texas Instrument, déplorait la méconnaissance de sa compagnie à l'égard de cette incroyable mine d'or que représente son propre capital intellectuel !

Le grand dictionnaire terminologique nous propose le terme **entreprise apprenante** pour désigner une « organisation où sont établis des processus permanents de gestion des savoirs dans le but de favoriser le développement et le transfert des connaissances détenues collectivement en vue de constituer un réservoir de leviers stratégiques dans lequel elle peut puiser pour créer de la valeur et s'ajuster ainsi à la concurrence¹² ».

Il s'agit donc d'une capacité organisationnelle réelle et essentielle : l'entreprise apprend et s'adapte en conséquence. Ce thème de l'apprentissage organisationnel est abondamment développé par Sumantra Ghoshal et Christopher A. Bartlett dans leur ouvrage *The Individualized Corporation*.

Les auteurs nous rappellent, au chapitre 4, que les gens sont curieux de nature. Les animaux sociaux que nous sommes sont naturellement enclins à interagir et à apprendre les uns des autres. Pendant des milliers d'années, les familles, les clans, les communautés ont évolué comme collectivités d'apprentissage où la capacité de chacun de partager et de synthétiser des connaissances formait la base des liens sociaux et constituait le moteur du progrès collectif. Curieusement, remarquent-ils, l'entreprise moderne s'est donné des structures qui contraignent, empêchent ou même tuent cet instinct naturel. Ce qu'il faut, au contraire, c'est développer cette capacité de relier entre elles les initiatives dispersées et de mettre en commun l'expertise disséminée au moyen d'un processus continu d'action et d'apprentissage nourri des relations entre les gens.

Les organisations dont les employés sont devenus des « spécialistes en collaboration » ont trois caractéristiques en commun :

1. Elles ont consenti un investissement substantiel dans le développement de leurs ressources, recrutant les meilleurs employés et leur donnant les moyens de hausser et d'élargir leurs compétences.
2. Elles ont déployé les outils, créé les processus et développé les relations interpersonnelles nécessaires pour

assurer un flot horizontal continu d'information intégré dans un processus collectif d'apprentissage partagé.

3. Cela les a conduites au développement d'un fort sentiment de confiance, tant parmi les collègues qu'entre supérieurs et subordonnés.

C'est ce véritable réseau horizontal qui permet de maintenir la circulation des idées et des connaissances au-delà des frontières que nous imposent les structures fonctionnelles classiques que nous connaissons depuis plusieurs décennies ou les réorganisations basées sur les unités d'affaires produits-marchés que nous connaissons depuis une quinzaine d'années !

L'apprentissage est un acte individuel, certes, mais indissociable de sa composante sociale. « On apprend toujours seul, mais jamais sans les autres » nous rappelle Philippe Carré dans une jolie formule. Quant aux entreprises, elles doivent, pour demeurer concurrentielles, maintenir les conditions nécessaires à la création, à la dissémination, au renouvellement et à la réutilisation des connaissances de leurs employés. Les communautés de pratique intentionnelles contribuent puissamment à cette chaîne d'événements pour le bénéfice des équipes, des départements ou des groupes fonctionnels dont leurs membres

Dans plusieurs enquêtes menées auprès des grandes entreprises, la culture organisationnelle arrive au premier rang parmi les principaux freins à la valorisation des savoirs.

font partie. Pour peu qu'on favorise l'émergence et l'essor de ces communautés, leurs échanges informels se transformeront éventuellement en idées de produits, en processus améliorés ou en applications novatrices. D'ailleurs, peut-être n'est-ce pas un hasard que ce sont souvent de petites unités auto-

nomes de grandes compagnies qui sont à l'origine d'idées qui ont révolutionné leur entreprise.

Il est bien fini ce temps où les patrons, seuls à tout savoir, contrôlaient en permanence le labeur de leurs ouvriers ignares ! Maintenant, comme l'a remarqué Steve Jobs, cela ne fait aucun sens d'embaucher des candidats extraordinaires pour simplement leur dire quoi faire ; on les choisit justement afin que ce soit eux qui disent à leur employeur comment faire ! ■

LES POINTS ESSENTIELS

- **Pour survivre et progresser, les humains ont toujours eu à échanger leurs connaissances.**
- **Les individus apprennent ; les organisations aussi !**
- **Le modèle CTR-S de Ballay propose une boucle dynamique faisant intervenir, au moyen de processus sociaux :**
 - la capitalisation des connaissances,
 - leur transfert,
 - leur renouvellement.
- **« On apprend toujours seul, mais jamais sans les autres ! »**

¹ Jacob, R. (2003). *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet : projet de recherche-action du CEFRIQ : présentation du cadre de référence de la recherche académique*, Québec, CEFRIQ, p. 9.

² Baldridge National Quality Program (2003). *Criteria for Performance Excellence*, Gaithersburg, Md., National Institute of Standards and Technology, p. 43.

³ Standards Australia [En ligne]. <http://www.standards.org.au/> (page consultée le 22 déc. 2004).

⁴ Beaujolin, F. (2001). *Vers une organisation apprenante*, Paris, Éditions Liaisons, 167 p.

⁵ Senge, P. M., et autres (1999). *The Dance of Change : the Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York, Currency Doubleday, 224 p.

⁶ Nonaka, I., et H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press, 284 p.

⁷ Tobin, D. R. (1997). *The Knowledge-Enabled Organization : Moving from « Training » to « Learning » to Meet Business Goals*, New York, American Management Association, 214 p.

⁸ Vaill, P. B. (1996). *Learning as a Way of Being : Strategies for Survival in a World of Permanent White Water*, San Francisco, Jossey-Bass, 240 p.

⁹ Ghoshal, S., et C. A. Bartlett (1997). *The Individualized Corporation : a Fundamentally New Approach to Management*, New York, Harper Business, 368 p.

¹⁰ De Geus, A. P. (1988). « Planning as Learning », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 74.

¹¹ General Electric (1997). « Letter to Our Share Owners » [En ligne], *1996 Annual Report*. <http://www.ge.com/annual96/share.htm> (page consultée le 17 déc. 2004).

¹² Office québécois de la langue française. *Le grand dictionnaire terminologique* [En ligne]. <http://www.granddictionnaire.com> (page consultée le 22 déc. 2004).

La communauté de pratique : une clé!

2.1 UNE DÉFINITION¹

Le terme « communauté de pratique », initialement employé par Lave et Wenger (1991), désignait « un ensemble de relations entre des personnes et des activités, à travers le temps et en relation avec d'autres communautés de pratique qui les chevauchent ». Depuis, plusieurs noms ont été attribués à ce concept : communautés d'intérêts, communautés stratégiques de résolution de problèmes, réseaux ou communautés du savoir, communautés d'apprentissage, communautés en ligne, communautés apprenantes, etc. Ils désignent tous, à quelques détails près, le concept original de Lave et Wenger, dont les principales caractéristiques sont contenues dans la définition plus exhaustive de Wenger, McDermott et Snyder (2002) :

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, cités dans le rapport de l'*American Productivity and Quality Center*, 2001, p. 8) [traduction].

Ainsi, les communautés de pratique sont constituées par un ensemble de personnes, désignées comme membres ou participants, dont l'adhésion est généralement volontaire. Leur nombre peut varier, mais la majorité des auteurs s'accordent pour dire que les communautés ont généralement un noyau central composé d'un relativement petit nombre de participants dont la passion donne de l'énergie à la communauté (Wenger et Snyder, 2000). Les nouveaux venus, moins actifs, gravitent à la périphérie de la communauté et ne font partie du noyau que lorsqu'ils ont suffisamment appris des plus anciens, en participant de plus en plus à des tâches importantes pour la communauté (Lave et Wenger, 1991).

2.2 LES DIFFÉRENTS TYPES DE COMMUNAUTÉS

Certaines communautés de pratique virtuelles émergent de façon spontanée, sans effort de la part de l'organisation, alors que d'autres sont intentionnellement créées par l'organisation. Ces dernières sont développées et

« cultivées » (McDermott, 2001 ; Wenger et Snyder, 2000) par des organisations dans le but de répondre à un besoin spécifique ou à une stratégie organisationnelle particulière (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Dans ce cas, l'organisation définit et contrôle les objectifs de la communauté, les activités de départ et le soutien, en laissant le soin à la communauté de s'auto-organiser et de créer ses propres règles. Cette notion d'intentionnalité est clairement apparue dans la recherche du CEFRIO. La gestion des connaissances n'est pas laissée au hasard de l'émergence spontanée de communautés « naturelles », mais c'est au contraire une démarche délibérée et planifiée.

La recherche du CEFRIO a porté sur des communautés de pratique virtuelles intentionnellement créées par l'organisation. Il ne s'agit donc pas de communautés de pratique spontanément créées ; ce sont des communautés de pratique intentionnelles au sens où elles s'inscrivent dans un axe de préoccupations important pour les organisations partenaires du projet. Ces communautés sont également caractérisées, selon les cas, par une dispersion géographique faible (à l'intérieur d'un même édifice) ou moyenne (localisées géographiquement dans plusieurs villes du Québec ou du Canada).

Communauté ou réseau?

Il arrive parfois que les appellations *communauté* et *réseau* soient utilisées indistinctement. Par ailleurs, chaque culture organisationnelle développe une familiarité avec certains concepts et arrive à privilégier certains termes.

Dans une organisation comme Hydro-Québec, le mot « réseau » possède bien sûr un fort pouvoir évocateur. Le réseau désigne un système humain ou technologique polymorphe, flexible, utile, adaptable. Les communautés de pratique ou de savoir y sont appelées des réseaux de partage et de collaboration. On distingue les réseaux informels, personnels, naturels, fonctionnels et des réseaux intentionnels autour d'un métier ou d'une pratique pour la faire évoluer et assurer le transfert des connaissances.

Andrée Dupéré, consultante en management,
Hydro-Québec



Les communautés ne sont pas des équipes de travail

Les communautés de pratique sont plus que de simples équipes de travail dispersées géographiquement. Elles sont définies par leur domaine d'intervention, en lien avec la pratique professionnelle de leurs membres, et animées par des valeurs partagées et des intérêts communs; les membres d'une communauté s'identifient donc étroitement à celle-ci et sont liés par la connaissance qu'ils partagent et développent ensemble. Au contraire, les équipes sont définies par la tâche à accomplir et mues par un livrable dont les membres se partagent la responsabilité (Wenger et Snyder, 2000). Alors que les communautés ont rarement un plan de travail défini et qu'elles perdurent en créant connaissance et savoir de façon continue (McDermott, 1999a), les équipes de travail prédéterminent un échéancier et se désintègrent souvent après avoir atteint leurs objectifs, laissant leur apprentissage s'évaporer.

Les avantages pour les participants

Nous verrons plus loin comment les organisations tirent parti de la présence des communautés de pratique, mais les avantages d'une meilleure gestion des connaissances ne sont pas limités à l'organisation. Les membres d'une communauté de pratique bénéficient du partage des connaissances et des expertises, trouvent de l'aide pour les défis auxquels ils font face dans leur pratique et sont davantage capables d'aider à leur tour leur équipe de travail ou le service dont ils sont issus (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Ils ont accès à un forum pour développer leurs compétences, à un réseau pour se tenir à jour dans leur domaine, ce qui favorise leur développement professionnel et leur socialisation dans leur champ d'expertise.

Pour bénéficier de ces avantages, il est important pour les organisations de favoriser l'émergence et la vitalité des communautés de pratique en mettant en place les moyens nécessaires pour les cultiver, notamment par le biais de pratiques de gestion appropriées. L'étude des facteurs-clés de succès des communautés de pratique est dès lors cruciale.

2.3 LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE INTENTIONNELLES

Comme nous venons de le voir, la communauté de pratique est un groupe de personnes qui veulent apprendre les unes des autres dans un domaine particulier de leur travail, à travers l'engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé (Wenger, 1998). Plus précisément, la communauté de pratique est axée sur la

pratique professionnelle de ses membres. Elle est virtuelle en ce sens que les échanges sont à distance en mode synchrone ou asynchrone et sont supportés par les technologies de l'information et de la communication.

Selon Richard McDermott (2001), auteur et consultant en matière de communautés de pratique, le savoir tacite est le véritable trésor en gestion des connaissances, et la communauté de pratique est la clé de ce trésor caché.

Mais la mise en place d'une communauté nous place en face de quatre défis :

- Le **défi organisationnel** : communiquer aux employés la valeur que l'organisation accorde au partage ;
- Le **défi communautaire** : créer une valeur réelle pour les membres ;
- Le **défi technique** : mettre en place un système qui facilite l'échange d'information et la réflexion commune ;
- Le **défi personnel** : s'ouvrir aux idées nouvelles et maintenir sa détermination à développer la pratique de sa communauté.

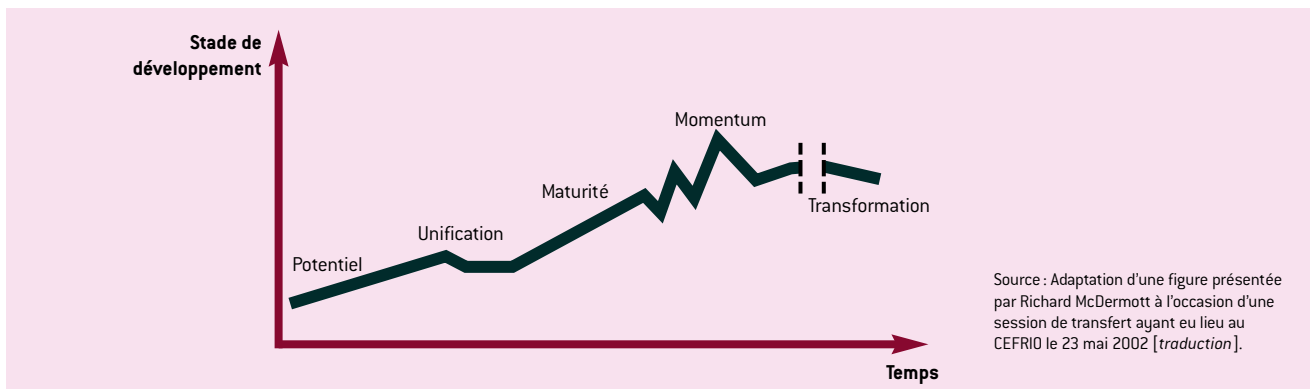
Nous allons traiter de ces défis dans le présent guide afin de vous permettre de mettre à profit tout le potentiel que recèlent les communautés de pratique.

2.4 LES PHASES DE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE²

En plus de définir et de caractériser les communautés, il importe aussi de se donner une représentation de la dynamique d'évolution des communautés de pratique afin d'être en mesure d'apprécier les étapes par lesquelles passent les membres et les animateurs de ces communautés.

Une communauté de pratique évolue selon différents stades de développement. Le modèle d'évolution qui apparaît le plus complet jusqu'à maintenant est celui de Wenger, McDermott et Snyder (2002). Selon ces auteurs, il y aurait cinq stades dans la vie d'une communauté (figure 1) : les stades de potentiel, d'unification, de maturité, du *momentum* et de la transformation de la communauté. En fait, les communautés évolueraient selon des cycles naturels de naissance, de croissance et, finalement, de mort ou de transformation radicale ayant peu de relations avec les raisons pour lesquelles la communauté avait été initialement créée.

FIGURE 1 – STADES DE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE



Ainsi, au stade du **potentiel**, on parle de l'état embryonnaire d'une communauté. Un réseau social informel se crée autour d'un thème important et partagé. Lorsqu'un sens commun d'un domaine partagé se développe, le besoin d'interactions plus systématiques émerge au sein du réseau et génère l'intérêt de plusieurs membres. Le principal défi de la communauté en démarrage consiste à trouver suffisamment de terrain commun et partagé par les membres afin qu'ils se sentent liés et voient la valeur de partager leurs idées, passions, histoires ou techniques. Une communauté sera conduite par la passion de ses membres, et aussi par l'utilité qu'elle aura pour eux. Le rôle du coordonnateur de la communauté s'avère alors primordial au succès de la communauté. Les activités de démarrage sont principalement centrées autour de la définition de l'objet de la communauté et de sa création.

Au stade de l'**unification**, la communauté grandit en termes d'effectif et aussi en ce qui a trait à la profondeur des connaissances que les membres partagent entre eux. La communauté est lancée officiellement par différents événements. Pendant ce stade, il importe que des activités permettent aux membres de bâtir des relations entre eux, de créer un climat de confiance et de les sensibiliser à leurs intérêts et à leurs besoins communs. Le principal défi de la communauté à ce deuxième stade consiste à générer suffisamment d'énergie pour que la communauté puisse s'unifier. Puisque la participation à la communauté exige du temps (de ses membres et du coordonnateur), les membres doivent percevoir des bénéfices à participer à la communauté. À ce stade, la communauté demeure donc encore fragile et doit être soutenue.

Les stades de développement matures de la communauté sont les stades de maturité, du *momentum* et de transformation. Ces stades sont caractérisés par la croissance de la communauté, le changement de la relation avec le domaine et l'intégration au sein de l'organisation.

Au stade de la **maturité**, la communauté passe par différents cycles d'activités à la fois intenses et faibles, comme tout organisme vivant. Le principal défi à ce stade consiste à clarifier l'objet, le rôle et les frontières de la communauté. La pratique évolue du simple partage d'idées à l'organisation, au développement de nouvelles connaissances. La communauté s'interroge sur l'insertion de nouveaux membres et sur son efficacité.

Au quatrième stade, celui du **momentum**, le principal défi de la communauté consiste à soutenir le rythme à travers les changements naturels qui s'opèrent dans la pratique, chez les membres et ceux qui concernent la technologie et la relation à l'organisation. Maintenir la vitalité de la communauté requiert de l'énergie et de l'attention.

Finalement, au stade de la **transformation**, la tension entre le sentiment d'appartenance à la communauté et son ouverture à de nouvelles idées et de nouveaux membres n'est jamais résolue. Quelquefois, un événement soudain ou une baisse d'activités requiert une transformation radicale de la communauté. Même les communautés en santé en arrivent à une fin naturelle : les problèmes sont résolus, les pratiques sont précisées ou les membres ont développé d'autres intérêts. La communauté peut alors se transformer de différentes façons : elle peut mourir, se transformer en un club social, se diviser en d'autres communautés distinctes ou se fusionner à d'autres, ou même s'institutionnaliser.

La durée de chacune de ces étapes peut varier d'une communauté à l'autre. Généralement, les études indiquent que plusieurs mois sont nécessaires avant qu'une communauté n'atteigne le stade de la maturité où elle commence à devenir efficace (Gongla et Rizzuto, 2001 ; Mitchell, 2002).

Les communautés que nous avons étudiées se sont rendues à différents stades de leur développement. Notons

LES POINTS ESSENTIELS

- Les communautés de pratique regroupent des gens qui veulent apprendre les uns des autres en partageant leur expérience.
- Une communauté est très différente d'une équipe de travail.
- Une communauté se développe par phases successives.
- La démarche de mise en place proposée par le CEFRIO comporte certains rôles à pourvoir et différentes étapes à franchir.

qu'en général, les communautés étudiées étaient relativement jeunes (moins de 18 mois d'existence), selon la typologie de l'âge, puisque cette étude avait pour but de créer de toutes pièces des communautés de pratique virtuelles.

En résumé, et pour actualiser les termes utilisés dans les écrits à la lumière de notre recherche, on peut envisager les différents stades de développement comme suit. Le stade **potentiel** recèle une idée, une proposition mise sur la table. L'**unification** correspond à l'adhésion d'une masse critique de personnes engagées dans l'idée. La **maturité** reflète la vitalité de la communauté. Le **momentum** est synonyme de productivité : activités, échanges féconds, production d'idées, de documents, interactions fertiles entre participants. Enfin, la **transformation** représente un point d'inflexion dans la courbe de développement, un carrefour décisionnel. Voulons-nous arrêter, poursuivre de manière différente, transformer l'initiative ?

2.5 LA DÉMARCHE PROPOSÉE POUR RÉUSSIR LA MISE EN PLACE DE SA COMMUNAUTÉ

Dans la mise en place d'une communauté, des rôles sont à pourvoir et des étapes doivent être franchies. Les rôles les plus importants sont ceux d'animateur et de parrain. Nous verrons en détail les rôles et les étapes dans les prochaines sections. Pour l'instant, nous pouvons résumer ces étapes comme suit :

- Identification d'une problématique managériale importante (Quels sont les savoir-faire ou connaissances uniques dont la perte pourrait compromettre le succès ou la compétitivité de l'organisation ? Y a-t-il des orientations stratégiques, telles la réduction des temps de cycle ou l'innova-

tion de produits, qui pourraient être avantageusement valorisées par une mise en commun de savoirs ?) ;

- Identification des paramètres quant à la composition idéale de la communauté de pratique en réponse à la problématique managériale et en tenant compte des infrastructures actuelles ;
- Définition et attribution des rôles-clés (parrain, *coach*, animateur, équipe de soutien technologique) pour la mise en place et le fonctionnement ultérieur de la communauté de pratique ;
- Élaboration d'une stratégie de recrutement des futurs membres en considérant ceux qui sont en amont du savoir (créateurs, producteurs) et en aval (utilisateurs, bénéficiaires, clients) ;
- Obtention des ressources nécessaires pour fonder et outiller une communauté de pratique de type collaboratif (exemple : collectif, vidéoconférence, portail, conférence téléphonique) ;
- Communication du projet en vue de mobiliser une masse critique de participants compétents et motivés par la problématique managériale ;
- Établissement de consensus avec les participants fondateurs sur la mission précise de la communauté de pratique, les sous-thématiques de démarrage et le *modus operandi* ; habilitation des participants aux outils collaboratifs ;
- Événement public de fondation et de démarrage.

Une fois démarrée, la communauté de pratique devra bénéficier d'un soutien constant de son environnement organisationnel et d'une animation éclairée. Ces facteurs vont contribuer à en assurer la pérennité et permettront d'afficher une valeur tangible au moment de l'évaluation. ■

¹ Les sections 2.1 et 2.2 sont tirées de : Bourhis, A., et autres [2003]. « Communautés virtuelles de pratique : bilan d'une expérience canadienne », *GRH : innovons !*, 14^e congrès de l'AGRH (Grenoble, 20-22 nov. 2003), p. 2-3.

² Cette section est tirée en grande partie de : Bareil, C. [2004]. *Préoccupations, appropriation et efficacité des membres et des animateurs des communautés de pratique virtuelles : la dimension individuelle : gestion du changement*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et Études de cas, p. 23-25.; Bourhis, A., et D.-G. Tremblay [2004]. *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et Études de cas, p. 19-20.

On l'a dit, les communautés de pratique sont des lieux d'échanges entre des gens préoccupés par les mêmes sujets et mus par des valeurs communes. Elles sont érigées sur une relation de confiance professionnelle permettant l'expression et le transfert des connaissances tacites, c'est-à-dire ces connaissances non répertoriées et intangibles. Elles favorisent ainsi le partage et la co-construction de connaissances et constituent donc pour les organisations qui les abritent un outil puissant de gestion des connaissances¹.

De façon générale, les études indiquent que les entreprises ayant mis sur pied des initiatives en gestion des connaissances ont une meilleure performance globale que leurs concurrentes, un rythme d'introduction d'innovations de produits et de procédés plus élevé, une plus grande proportion du volume d'affaires générée par les nouveaux produits et une plus grande propension à concevoir des innovations importantes [Mitchell et Kulik, 2000]².

Les résultats tangibles de telles initiatives ne manquent donc pas, mais le jeu en vaut-il la chandelle ?

Voyons d'abord quels sont les bénéfices d'une communauté de pratique, tant pour ses membres que pour l'organisation qui l'héberge, car, on le sait, les deux parties doivent y trouver leur compte. Puis, à l'aide de certaines données de la recherche du CEFRIQ, nous nous sensibiliserons à l'importance d'évaluer, au moment du démarrage, l'influence de variables structurantes sur le succès de cette phase combien importante. Enfin, nous établirons les postes de dépenses à prévoir et nous verrons comment évaluer les chances de succès de l'organisation. Tout cela nous aidera à prendre une décision éclairée pour mettre en place une communauté de pratique au sein de notre organisation.

3.1 QU'ATTEND-ON D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE ?

Wenger et Snyder (2000) affirment que les communautés de pratique peuvent aider les entreprises à réaliser leur stratégie d'affaires, ouvrir de nouvelles perspectives, résoudre des problèmes, augmenter la rapidité de la transmission des meilleures pratiques, développer les habiletés professionnelles en plus de recruter et de retenir les employés talentueux.



Les bénéfices potentiels pour l'organisation³

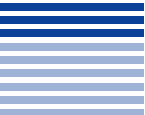
Regroupons en trois grands thèmes les motifs qui amènent les organisations à mettre en place des communautés de pratique.

Gains de productivité

On peut chercher à mieux utiliser des ressources délocalisées, c'est-à-dire des personnes qui étaient situées dans un même bureau, mais qui ont été dispersées consécutivement à un mouvement de décentralisation ou de régionalisation.

Dans une entreprise fortement décentralisée, par exemple les différentes usines d'un même manufacturier dispersées géographiquement, les risques de duplication sont élevés, les gens préférant souvent régler leurs problèmes localement sans se donner la peine de chercher à savoir si la même situation ne se serait pas présentée ailleurs auparavant. Les communautés – dans la mesure où elles rassemblent des personnes autour d'une thématique plutôt qu'en fonction de la proximité géographique – constituent ce fil conducteur transversal qui permet de se renseigner efficacement et d'éviter, le cas échéant, la répétition d'erreurs ou la duplication d'efforts.

Dans un environnement où beaucoup de temps est



consacré à effectuer des recherches, la mise en commun des efforts peut permettre de maximiser le temps de travail. Ainsi, en publiant une liste des expériences ou des recherches effectuées à ce jour – prenez soin d’y inscrire la date à laquelle elles ont été réalisées et leur envergure –, on peut faire faire des gains appréciables de temps à tous ceux qui s’intéressent aux mêmes domaines.

Apprentissage

Alors qu’on s’intéressait auparavant davantage à des gains de productivité directs, on semble maintenant de plus en plus prendre en considération l’apprentissage, non seulement comme source possible de gains de productivité, mais aussi comme facteur de motivation et de loyauté, que l’on considère comme sources indirectes de gains de productivité.

La raison d’être d’une communauté de pratique est presque toujours reliée directement à l’apprentissage, tant individuel qu’organisationnel. Elle constitue donc aussi un moyen de choix pour le transfert intergénérationnel en facilitant l’échange et le partage de savoir entre employés expérimentés et novices. Il peut y avoir plus que la simple transmission de connaissances dans le développement des habiletés professionnelles. L’espace de conversation créé par l’existence d’une communauté de pratique est un foyer idéal de transmission des valeurs, des façons de faire, d’anecdotes et de faits d’armes qui forment la culture de l’organisation, sans parler bien sûr d’éléments pratiques comme des outils, des méthodes, des processus.

Les employés auxquels on tient le plus sont souvent ceux qui considèrent important leur développement professionnel. Ainsi, la possibilité d’être en lien avec des experts et d’autres employés motivés contribue à recruter et à retenir ces employés talentueux.

Innovation

On le sait, l’innovation est une clé essentielle en cette époque hypercompétitive. Tout ce qui permet de stimuler la créativité des employés, de trouver de nouvelles façons de résoudre des problèmes ou de faire émerger de nouvelles idées de produits ou de services est bienvenu. Du choc des idées jaillit la lumière ! Et ce jaillissement sera d’autant plus fécond qu’on aura facilité le brassage d’idées au moyen des structures souples et transversales que constituent les communautés. Un employé actif au sein d’une communauté de pratique bénéficie d’un espace distinct où il peut aborder des situations en dehors des schèmes de pensée habituels ayant cours dans son groupe d’attache, ce qui lui permet de générer des idées et de diversifier, si

Bénéfices des communautés de pratique pour l’organisation :

- Réduire l’impact de la délocalisation
- Réduire la duplication
- Gagner du temps
- Accroître motivation et loyauté
- Faciliter le transfert intergénérationnel
- Façonner la culture organisationnelle
- Mettre en commun outils, références, etc.
- Passer plus vite de l’idée au marché
- Développer des capacités
- Innover
- Bonifier les processus

l’on veut, son « alimentation intellectuelle ».

On voit donc un peu mieux comment l’existence de communautés de pratique peut aider les entreprises à réaliser leur stratégie d’affaires, générer de nouveaux domaines d’activité, résoudre des problèmes, augmenter la rapidité de la transmission des meilleures pratiques, développer les habiletés professionnelles, recruter et retenir les employés talentueux. Dans les faits, on combine le travail, l’apprentissage et l’innovation. On permet de répondre mieux et plus rapidement aux demandes des clients et à celles du marché tout en optimisant le cycle d’apprentissage des nouveaux venus. Il ne faut pas oublier non plus qu’une communauté contribue à la mémoire à long terme de l’organisation.

Les attentes des participants

Mais les avantages d’une meilleure gestion des connaissances ne sont pas limités à l’organisation. Nous l’avons dit, une communauté ne pourra se développer si les participants n’y trouvent eux-mêmes leur compte. Dès le départ, la communauté doit avoir un degré d’utilité élevé aux yeux des membres. Ce qui distingue au premier chef une communauté de pratique et lui donne de la valeur, c’est le fait qu’elle soit un lieu d’apprentissage pour eux. La liste suivante propose des apprentissages possibles, des aptitudes à développer, des bénéfices à récolter :

Développement personnel :

- Apprentissages techniques ;
- Expression d’idées ;
- Partage d’informations ;
- Collaboration ;
- Débat ;

- Atteinte de consensus ;
- Résolution de problèmes ;
- Développement de connaissances ;
- Développement de nouveaux réseaux d'influence ;
- Efficacité dans les tâches de travail accrue ;
- Apprentissage « 3J » : juste assez, juste-à-temps, juste pour moi.

Bénéfices :

- Économies de temps ;
- Goût du risque accru grâce à l'appui de la communauté ;
- Réduction de l'isolement ;
- Sentiment d'appartenance, moral soutenu ;
- Stimulation de l'énergie intellectuelle de chacun : innovation et créativité accrues ;
- Réduction des coûts de la duplication ou des erreurs répétées ;
- Qualité d'exécution accrue.

En résumé, les membres d'une communauté de pratique bénéficient du partage des connaissances et des expertises, trouvent de l'aide pour les défis auxquels ils font face dans leur pratique et sont davantage capables d'aider à leur tour leur équipe de travail ou le service dont ils sont issus [Wenger, McDermott et Snyder, 2002]. Ils ont accès à un forum pour développer leurs compétences, à un réseau pour se tenir à jour dans leur domaine, ce qui favorise leur développement professionnel et leur socialisation dans leur champ d'expertise.

3.2 LES CARACTÉRISTIQUES STRUCTURANTES D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE VIRTUELLE

Les revues professionnelles débordent de conseils généraux aux organisations désireuses de former et de développer des communautés. Ces écrits semblent tenir pour acquis que toutes les communautés sont semblables. Cependant, en y regardant de plus près, on constate, au-delà de certaines caractéristiques communes, que les communautés sont structurellement différentes. Tout comme le sexe, la taille et la couleur des yeux sont utiles pour différencier les humains, l'âge, la taille, la dispersion géographique des communautés peuvent servir à les distinguer les unes des autres.

Ainsi, les variables structurantes définissent le « caractère » ou la personnalité d'une communauté de pratique virtuelle. En fonction de la configuration de leurs caractéristiques structurantes, toutes les communautés n'auront



pas les mêmes forces, et ne connaîtront pas les mêmes défis. En outre, la recherche du CEFRIO a montré que certaines variables structurantes ont particulièrement un effet sur le processus de démarrage d'une communauté de pratique virtuelle et sur ses premiers mois d'existence. D'autres variables structurantes pourront aussi avoir une influence positive ou négative sur le développement ultérieur d'une communauté.

Dans cette perspective, les travaux de Dubé, Bourhis et Jacob (à paraître) ont permis d'élaborer une première grille de variables structurantes qui est présentée en complément d'information à la fin du guide (page 101). Cette grille peut servir d'outil d'aide à la décision quand vient le temps d'identifier, au départ d'un projet de mise en œuvre d'une communauté de pratique, les facteurs moteurs et contraignants qui peuvent représenter aussi bien des leviers facilitant le démarrage d'une communauté que des difficultés qu'il faudra prendre en compte et gérer. Cette même grille peut être utilisée pour définir les pratiques de gestion qui seraient les plus pertinentes à déployer lorsque vient le temps de soutenir, à la suite du démarrage, les phases ultérieures de mise en œuvre d'une communauté de pratique virtuelle.

La leçon qu'il faut tirer ici est la suivante : une même variable structurante peut avoir deux pôles : un pôle facilitant ou un pôle contraignant. Il s'agit d'en apprécier l'influence.



Dans le cadre des communautés de pratique du CEFRIQ, trois variables structurantes sont apparues déterminantes relativement au succès du stade de démarrage. Ce sont : **la présence d'un environnement organisationnel facilitant, le fait que les participants perçoivent que l'objet de la communauté a un degré de pertinence élevé et un niveau d'intégration satisfaisant.**

3.3 LES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE : ANECDOTES DU PROJET *MODES DE TRAVAIL*

Un environnement facilitant ou plutôt neutre permet de démarrer une communauté du bon pied alors qu'un environnement obstructif va s'employer dès le départ à résister au lancement. Traversant les contraintes physiques et temporelles, les communautés peuvent être perçues comme échappant à la discipline organisationnelle et au contrôle. Ainsi, le parrain d'une des communautés du projet, pressentant le pouvoir que la communauté donnerait à ses membres, était mal à l'aise avec l'imprévisibilité de ses discussions : où tout cela mènerait-il ? Dans ce cas particulier, le lancement a connu beaucoup de résistance de la part des gestionnaires. L'idée de communauté était associée par les cadres intermédiaires au concept d'organisation horizontale, générant un questionnement sur leur rôle et leur pouvoir dans une telle structure.

Dans un autre cas d'environnement obstructif, l'animateur a prétexté des questions de sécurité pour remettre



3A

POUR MAXIMISER LES CHANCES DE SUCCÈS DE LA COMMUNAUTÉ :

- L'orienter sur des thématiques porteuses et d'intérêt stratégique pour l'organisation.
- La soutenir concrètement par les ressources humaines (animateur, *coach*, documentaliste, soutien technique, soutien administratif) et techniques (collecticiel, moyens de communications synchrones ou asynchrones, outils de gestion documentaires, d'appels à tous, etc.).
- Lui laisser prendre sa place comme structure légitime au sein de l'organisation.
- Allouer le temps requis aux membres de la communauté, encourager et reconnaître leur participation par des pratiques de ressources humaines appropriées.
- Expliquer aux cadres intermédiaires en quoi consiste la communauté et leur en expliquer les avantages. Être vigilant afin d'éviter qu'un gestionnaire qui se sentirait menacé par une telle initiative ne vienne lui mettre des bâtons dans les roues.

continuellement le lancement, mais le *coach* s'est rendu compte que le véritable obstacle était politique : le manque de crédibilité d'une division nouvellement formée.

Par ailleurs, une communauté peut connaître un grand succès en dépit d'un certain manque de ressources. Ainsi, dans un cas, une communauté a été mise sur pied pour promouvoir la collaboration et la résolution de problèmes entre techniciens et ingénieurs. Cet objectif était parfaitement congruent avec une philosophie de gestion axée sur le partage de connaissances et la communauté a donc reçu un soutien solide. Ces résultats sont conformes aux écrits sur la gestion du changement selon lesquels les facteurs structurels et culturels sont déterminants pour le succès initial rapide d'un changement organisationnel. La recherche sur le changement évolutif nous montre aussi que l'articulation fructueuse entre des besoins individuels et collectifs et des initiatives telles que les communautés de pratique requiert des organisations la capacité de changer. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect important de la gestion du changement.



PLANIFICATION BUDGÉTAIRE POUR LA MISE EN PLACE D'UNE COMMUNAUTÉ

3B

Pour établir et faire fructifier des communautés de pratique, il faut y consentir les investissements en temps, en ressources humaines, en technologie. Certaines organisations évaluent ces investissements à plus de 100 000 \$. Leur mise en place n'est donc pas une décision à prendre à la légère.

Voici des estimations et un aide-mémoire permettant de budgéter l'initiative.

Frais annuels récurrents	Valeur
Animateur à 40 % de son temps*	20 000 \$
Frais pour les déplacements occasionnels de l'animateur	3 000 \$
Frais de déplacement des participants pour 2 réunions	15 000 \$
50 semaines du temps de 15 membres (@ 1h / semaine) = 750 h @ 30 \$	22 500 \$
Collecticiel** : frais récurrents (hébergement, maintenance)	8 000 \$
Frais de réseau, de branchement, etc.	1 000 \$
Communications électroniques (conférences audio, vidéo)	2 000 \$
Communications écrites	1 000 \$
Soutien technique (informatique)	1 000 \$
TOTAL, frais annuels récurrents	73 500 \$

Frais fixes	Valeur
Collecticiel** : licence	25 000 \$
Coaching, consultation, expertise extérieure	25 000 \$
Équipement (ordinateur, appareils de conférences, etc.)	2 000 \$
TOTAL, frais fixes	52 000 \$

* Il s'agit d'une moyenne sur l'année. L'animateur sera davantage sollicité pendant les premiers mois de la communauté.

** Collecticiel : La somme peut varier selon la solution retenue et elle doit être amortie sur plusieurs années. Cet outil pourra être utilisé pour de nombreuses autres applications. Il est possible de trouver certaines fonctionnalités à peu de frais sur le Web.

**3B**

PLANIFICATION BUDGÉTAIRE POUR LA MISE EN PLACE D'UNE COMMUNAUTÉ (SUITE)

AIDE-MÉMOIRE - LES RESSOURCES REQUISES

1. Temps des ressources participantes

- Parrain Quelques interventions par année
- Commanditaire Suivi
- animateur Implication intense au cours du démarrage
- Soutien Interventions au besoin

2. Temps de participation des membres de la communauté :

Entre 1 heure et 3 heures par semaine *en moyenne*
(c'est-à-dire 0,5 à 1,5 jour par mois)

3. Outillage

- Collecticiel, serveur, hébergement
- Formation à l'utilisation de l'outillage par son fournisseur

4. Frais de communications (exemple : audioconférences, bulletins imprimés)

5. Frais de réunions face à face (si elles ne sont pas intégrées à des activités déjà existantes)

6. Soutien *ad hoc* :

- Ressources humaines
 - Veille
 - Recherche
 - Analyse
 - Synthèse
- Ressources financières
 - Abonnements
 - Livres
 - Rapports spéciaux
 - Études ou sondages

3.4 LE RETOUR SUR L'INVESTISSEMENT DANS UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Dans un modèle de gestion où l'on ne produit que des biens manufacturés, il est relativement facile de calculer le retour sur l'investissement d'une nouvelle machine, d'un réaménagement de la chaîne de montage ou d'un processus renouvelé. Cela aura un impact tangible sur la quantité et la qualité des biens produits.

Dans un modèle où l'on doit se démarquer par de meilleures idées, par une vision plus fine de la réalité ou par un service original, il est plus difficile d'évaluer, par exemple, l'impact d'une formation, les bénéfices d'une structure organisationnelle sur une autre ou, dans le cas qui nous occupe, la valeur tangible d'une communauté de pratique.

On est toujours à la recherche d'efficacité, c'est-à-dire tout ce qui permet de réutiliser le résultat du travail effectué

par d'autres avant nous, tout ce qui contribue à éviter la répétition des erreurs, à réduire le temps requis pour produire un résultat, à augmenter la satisfaction des bénéficiaires ou la fidélité de la clientèle. Les communautés de pratique sont de puissantes alliées dans cette recherche. Voyons quelques exemples de valeur tangible obtenue par certaines organisations commanditaires du projet du CEFRIO.

Des témoignages sur les bénéfices tangibles des communautés



Yves Cantin, parrain de la communauté de pratique virtuelle Réseau des experts en commerce électronique, Desjardins Sécurité financière

« Le Réseau des experts en commerce électronique nous a permis de mettre en commun nos connaissances et d'éviter de réinventer la roue. De plus, grâce au travail en

communauté de pratique, nous avons pu accélérer le développement des pratiques chez les membres et le rythme de production des livrables. »



Stéphane Pronovost, animateur de la communauté de pratique virtuelle Réseau action partage (RAP), Développement économique Canada (DEC)

« Avec le projet-pilote du Réseau action partage, j'ai l'impression que nous avons à peine eu le temps d'apercevoir la pointe de l'iceberg des bénéfices. Une nouvelle culture organisationnelle axée sur le partage des connaissances, l'apprentissage et l'innovation, tout ça prend du temps à émerger; et surtout, l'atteinte du fameux point de basculement ne se fait pas du jour au lendemain. Malgré tout, en l'espace de quelques rencontres en personne, virtuelles et téléphoniques, il s'est créé entre les participants une dynamique horizontale, une proximité nouvelle et un climat de confiance nécessaire au partage de connaissances. Chemin faisant, devant une situation nouvelle ou complexe, certains participants ont osé faire appel à l'intelligence et à l'expérience de leurs collègues des autres bureaux régionaux. Certains participants moins expérimentés m'ont révélé qu'en plus de sauver du temps et de l'énergie, ces nouvelles façons de travailler et de collaborer leur donnaient l'impression d'accéder à une sagesse organisationnelle leur permettant de prodiguer des conseils avec plus d'assurance et de professionnalisme. »



Marie-Josée Paquet, animatrice de la Communauté de pratique virtuelle en santé du cœur, sous l'égide de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ) (<http://www.oiiq.org/SanteCoeur/Projet/>)

« Pour les infirmières réparties dans des hôpitaux francophones du Québec, du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario, la communauté de pratique virtuelle fut l'occasion de faire une réflexion collective sur leur pratique en santé du cœur, dans une perspective d'amélioration continue de leurs compétences. Elles ont manifesté un vif intérêt pour le sujet et une grande ouverture à la collaboration et à la coopération, ce que j'associe au fait qu'elles ont participé de façon volontaire. Elles ont pu échanger leurs points de vue sur leurs outils et en développer de nouveaux. D'ailleurs, au terme du projet, l'information partagée a été adaptée à des fins de diffusion sur le site Web de *L'infirmière virtuelle* dans la section « Mon cœur, j'en prends soin » (<http://www.infirmiere.net/>). Au bout du compte, ce sont les infirmières elles-mêmes qui ont le plus retiré du travail en communauté de pratique: elles ont acquis de



nouvelles connaissances grâce aux échanges entre pairs; elles ont bénéficié d'une expertise diversifiée dans leur domaine; elles ont élargi leur réseau de contacts; et elles ont finalement pu, à leur tour, partager toutes ces connaissances avec leurs collègues dans leur milieu respectif. »

■ ANNEXE

L'APPRENTISSAGE EN COMMUNAUTÉ⁴

Lorsque les participants négocient le sens à donner à une information afin de mieux la comprendre, voire de cheminer dans leur réflexion collective sur un sujet donné, le résultat peut être plus ou moins visible à leurs yeux. Par exemple, dans les données qualitatives, on repère les éléments suivants, qui suggèrent que des apprentissages se sont produits :

- **Les participants clarifient le sens d'une notion.** Celle-ci est en rapport avec le fonctionnement au travail. Elle peut être incluse, par exemple, dans des règles que les participants doivent appliquer. Par exemple, on repère les suivantes : l'ajout d'une balise administrative permettant de fixer l'étendue d'une règle limitative dans le financement d'infrastructures immobilières d'un programme de financement gouvernemental, l'élaboration, l'amendement et la validation des règles d'admissibilité à un programme de financement gouvernemental, l'élaboration d'une politique administrative pour gérer l'accessibilité et la confidentialité de dossiers clients, la description de



3C

DÉMARRER VOTRE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE : QUELLES SONT VOS HABITUDES DE COLLABORATION ?

Évaluer les habitudes de collaboration dans votre organisation constitue un premier pas pour déterminer vos chances de succès. Que répondraient vos employés aux questions suivantes ? Faites d'abord l'exercice entre gestionnaires en vous demandant ce que vous croyez que vos employés vont répondre, puis faites-leur remplir le même questionnaire. Relevez les différences et discutez-en !

En tenant compte de l'emploi que vous occupez actuellement, indiquez votre degré de désaccord ou d'accord avec les énoncés suivants :

Énoncé	Cote
Le travail en équipe est un mode de fonctionnement répandu chez mon employeur	
Les participants de la communauté prévue ont l'habitude de collaborer	
Je travaille étroitement avec ceux qui exercent le même travail que moi dans l'organisation	
Ma propre performance dépend du fait que je puisse recevoir des informations correctes des autres	
Ma performance a un effet significatif sur les autres	
Mon travail m'oblige à consulter les autres	
Je dois coordonner mes efforts avec les autres	
Il y a de la duplication d'efforts dans notre organisation	
Les mêmes erreurs se répètent dans notre organisation	
L'organisation est favorable à l'idée qu'un employé prenne le temps de déterminer l'existence d'une solution antérieure qu'on pourrait réutiliser	

Source : Adaptation des outils de A. Bourhis inclus dans le rapport de Bareil, C., et autres [2004]. *Solutions PME Export : rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle (CoPV) du consortium présidé par Développement économique Canada, Québec, CEFRIQ, (rapport confidentiel)*, p. 34.

Échelle :

1 = tout à fait en désaccord ; 2 = en désaccord ; 3 = ni en accord, ni en désaccord ;
4 = en accord ; 5 = tout à fait en accord.

procédures administratives permettant la sélection d'un fournisseur, d'expliquer à un fournisseur le rejet d'une offre de service ou d'exiger un certificat d'assurance responsabilité lors de la signature d'un contrat, l'élaboration du mandat et de l'énoncé de mission d'une direction générale ou la description de rubriques à développer pour se doter d'un portail de services communs.

- **Les participants expérimentent une nouvelle pratique :** par exemple, l'établissement d'un nouveau projet-pilote

pour tester un outil de signalement initialement écarté d'un plan d'action.

- **Les participants se dotent d'un nouvel outil de travail :** par exemple, l'amélioration d'un outil de marketing par la révision et le repositionnement d'informations contenues sur un portail de produits et services ou le développement et la diffusion d'une trousse d'accompagnement de même que la création d'un site Web de références pour une clientèle définie.

QUE NOUS APPREND D'AUTRE LA RECHERCHE DU CEFRIO ⁵ ?

On s'est rendu compte que l'évaluation que font les membres de l'atteinte d'objectifs opérationnels et stratégiques de leur communauté présentait des différences selon l'âge et le sexe. Ainsi, les personnes de 50 ans et plus sont celles qui se distinguent davantage des autres groupes sur le plan de l'évaluation de l'atteinte des objectifs, avec des évaluations plus sévères. Le groupe des 35 ans et moins fait, quant à lui, une évaluation beaucoup plus positive. Il semble y avoir ici un phénomène intergénérationnel à l'égard du mode de fonctionnement en communauté de pratique virtuelle. Par ailleurs, un pourcentage nettement plus élevé de femmes juge que les objectifs liés à l'échange ainsi qu'au partage de l'information et des savoirs ont été parfaitement atteints.

Du point de vue des apprentissages, les femmes jugent aussi leur participation à la communauté plus enrichissante sur le plan professionnel ; elles considèrent avoir amélioré davantage leurs compétences pour le travail en équipe, avoir beaucoup appris, et pensent davantage que leurs apprentissages au sein de la communauté sont ou seront reconnus par leurs pairs.

La recherche indique aussi que les communautés de pratique sont plus faciles à mettre en place et que le succès global est plus assuré dans un contexte où le travail d'équipe est déjà une habitude.

Le sentiment d'appartenance à la communauté, le sentiment de pouvoir l'influencer et le fait d'avoir des objectifs communs sont aussi cruciaux pour le succès.

Les perspectives professionnelles que peuvent ouvrir les communautés sont susceptibles de favoriser leur succès. Les individus pensent en effet que la communauté peut leur permettre d'être plus mobiles, qu'elle améliore leur visibilité, leur permet de faire preuve de créativité et d'innovation.

Divers travaux sur l'apprentissage ont démontré ce lien, observé aussi par nos chercheurs, entre l'engagement dans la communauté et l'apprentissage. L'engagement de soi est important pour réaliser des apprentissages personnels ou professionnels, ou pour acquérir des compétences. Le fait que les gens aient à coordonner



leurs efforts, que leur performance ait un effet sur les autres, que les gens soient impliqués dans la communauté et que le travail en communauté les oblige à consulter les autres sont autant de comportements liés au degré d'engagement dans la communauté.

Nous verrons aussi au chapitre intitulé « Animer sa communauté de pratique » à quel point l'animation est un facteur crucial de succès.

En résumé, l'organisation qui veut connaître le succès dans la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'apprentissage et de formation que représentent les communautés de pratique intentionnelles doit être en mesure de relever certains défis :

- susciter la motivation des participants pour le projet ou l'entreprise commune, notamment par l'engagement constant de l'animateur ;
- mettre en place une forme de reconnaissance de la participation des individus, surtout si l'on veut qu'ils y consacrent du temps ; nous y reviendrons au chapitre « Assurer la pérennité de sa communauté de pratique ».

Retenons enfin une condition majeure pour le succès d'une communauté :

- les participants doivent disposer de suffisamment de temps (idéalement sur les heures de travail, si l'objet d'apprentissage est lié au travail) afin de coopérer et de faire des apprentissages significatifs.

Les chercheurs pensent que si on ne satisfait pas à ces conditions, il est difficile d'imaginer qu'une communauté représente un moyen valable de développer les apprentissages par l'échange et les interactions entre les pairs, comme le veulent les auteurs des ouvrages sur les communautés de pratique.

- **Les participants se donnent une compréhension commune d'une procédure** : par exemple, la description d'une procédure particulière permettant d'exporter des biens manufacturés ou l'élaboration d'une politique commune permettant de gérer l'accessibilité et la confidentialité de dossiers clients d'une manière sécuritaire.
- **Les participants s'entendent sur les limites d'interprétation d'une norme** : par exemple, l'élaboration et la validation d'une politique permettant l'octroi d'un financement pour la construction d'une infrastructure de production ou l'acquisition d'un équipement de transformation ou de propriétés foncières et immobilières.
- **Les participants régulent une façon de faire** : par exemple, le constat des limites d'un outil de signalement initialement validé ou la sélection d'un outil de signalement pour des espaces physiques restreints.
- **Les participants se conforment à une nouvelle prescription légale** : par exemple, la description de procédures administratives régissant les obligations légales d'un fournisseur dans le domaine de la construction.
- **Les participants conviennent de l'application d'une directive** : par exemple, la description de procédures administratives régissant des chantiers de construction ou l'ajout d'une balise administrative permettant de fixer l'étendue d'une règle limitative dans le financement d'infrastructures immobilières.

La production d'un texte ou d'un outil est un signe encore plus manifeste d'un résultat concret obtenu à la suite de la

Les conditions de l'apprentissage en communauté de praticiens⁶

- L'engagement mutuel
- Un répertoire partagé (bagage commun)
- Des règles de fonctionnement agréées par tous
- L'animation
- L'intérêt et la motivation des individus
- L'importance du soutien, des ressources accordées
- La légitimité accordée à la communauté par le supérieur immédiat
- Les gestes de reconnaissance (pécuniaire ou non)
- La technologie habilitante

LES POINTS ESSENTIELS

- **Les bénéfices potentiels des communautés de pratique incluent les gains de productivité, l'apprentissage et l'innovation.**
- **Une communauté ne pourra pas exister si ses membres n'y trouvent pas une valeur tangible pour eux-mêmes.**
- **Trois variables sont essentielles au succès : un environnement favorable, une thématique pertinente et un soutien adéquat.**
- **Les postes budgétaires à prévoir se répartissent en frais fixes et en frais annuels récurrents. Les montants peuvent atteindre les 6 chiffres.**
- **La qualité de l'animation et le temps qu'investissent les participants sont parmi les facteurs de succès les plus importants.**

négociation de sens. Ainsi, la production d'un portail, d'un site Web ou d'une politique dans le temps imparti a donné de la visibilité aux communautés de pratique virtuelles du projet de recherche du CEFRIQ. Il en fut de même pour les opérations de révision et d'amélioration des informations contenues sur un portail de produits et services, et l'établissement d'un nouveau projet-pilote pour tester un outil de signalement initialement écarté d'un plan d'action. De tels résultats importent. ■

¹ Bourhis, A., et autres (2003). « Communautés virtuelles de pratique : bilan d'une expérience canadienne », *GRH : innovons ! : 14^e congrès de l'AGRH* (Grenoble, 20-22 novembre 2003), p. 2.

² *Ibid.*, p. 3.

³ Cette section est tributaire de : Bareil, C., et autres (2004). *Solutions PME Export : rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle [CoPV] du consortium présidé par Développement économique Canada*, Québec, CEFRIQ, collection Recherche et Études de cas, 116 p. [Rapport confidentiel]; Tremblay, D.-G. (2003). *Les communautés virtuelles de praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances?*, Montréal, Télé-université, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie, [13] p. (Note de recherche ; 2003-25); Bourhis, A., et autres, *op. cit.* ; Dubé, L., A. Bourhis et R. Jacob (à paraître, 2005). « The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice », *Journal of Organizational Change Management* ; 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.

⁴ Cette partie est tirée intégralement de : 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, p. 66-67.

⁵ Cette section est tirée de : Bourhis, A., et D.-G. Tremblay, *op. cit.*

⁶ Tremblay, D.-G., *op. cit.*, p. 5-6.

Planifier sa communauté de pratique

Nous avons vu au chapitre 2 (au point 2.5, précisément) la liste des étapes proposées pour la mise en place d'une communauté. Au chapitre 3, nous avons décrit de façon générale ce qu'on peut attendre d'une communauté, les principaux aspects à surveiller (par exemple les trois « variables structurantes »), les engagements financiers à prévoir, puis nous avons donné des éléments de réflexion sur les chances de succès.

À ce point-ci donc, disposant des budgets requis et convaincus de la pertinence de notre initiative, nous décidons d'aborder la planification de la communauté. Nous allons nous attarder plus particulièrement aux trois premières étapes de la mise en place : le choix d'une thématique, la composition de la communauté et enfin la définition et l'attribution des rôles. Les étapes subséquentes feront l'objet des deux chapitres suivants.

4.1 LE CHOIX DE LA THÉMATIQUE

Nous allons consentir un investissement appréciable, nous voulons des résultats tangibles. L'impact de la communauté sera d'autant plus réel que cette dernière aura pour objet des questions directement reliées à une problématique managériale importante.

Les grandes orientations de l'organisation peuvent avoir fait l'objet d'une réflexion récente. Un document sur sa mission a-t-il été produit ? Il faut se le procurer. Un virage majeur au sein de l'organisation, un changement de direction, une fusion ou une acquisition peuvent s'être produits, nécessitant adaptation et changements. Quelle place occupera la communauté dans le déploiement de notre stratégie organisationnelle, régionale ou locale ?



Il faut tenter ici de relier notre investissement à un objectif important, le placer au cœur de l'action. En un mot il faut se demander quel sera l'arrimage stratégique de notre communauté de pratique.

Voici un questionnement pour tenter de cerner les thématiques porteuses.

En adoptant la perspective de Treacy et Wiersema (1995) (voir l'encadré), demandons-nous quelle serait la discipline particulière dans laquelle il nous faudrait exceller. S'il s'agit des opérations, la thématique pourrait porter sur les façons de faire, les processus. Si nous misons sur nos produits pour accroître notre leadership, une thématique reliée à l'innovation sera pertinente. Enfin, si nous voulons



LES QUALITÉS D'UNE BONNE THÉMATIQUE

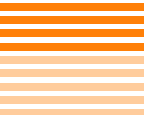
4A

- La thématique est assez large pour interpeller une masse d'individus.
- Elle est assez circonscrite pour qu'on puisse arriver à des résultats concrets.
- Le sujet est important pour l'organisation.
- Le sujet est passionnant pour les participants.
- La thématique permet d'aborder des problèmes réels, courants.

Stratégie d'entreprise

Selon Treacy et Wiersema, nulle entreprise ne peut réussir aujourd'hui en essayant d'exceller en tout. Elle doit plutôt définir cette valeur spécifique qu'elle peut apporter aux marchés choisis.

Les auteurs ciblent trois grandes disciplines : **l'excellence opératoire** (réduction des frais d'exploitation, amélioration de la productivité, par exemple Wal-Mart), **le leadership acquis au moyen du produit** (innovation, par exemple Intel) et **les relations personnalisées avec le client** (des produits et services sur mesure comme chez AirBorne Express – maintenant DHL).



axer notre action sur les relations avec le client, les efforts de réflexion doivent porter sur des questions liées à la gestion de cet aspect, sur la personnalisation des offres de produits ou service, sur le marketing personnalisé, etc.

La décennie actuelle verra beaucoup de travailleurs partir à la retraite ou changer d'orientation. On accueillera aussi beaucoup de nouveaux employés. Des savoirs importants risquent-ils de se perdre dans cette conjoncture ?

En essayant de répondre à ces questions et en revoyant les sections du chapitre précédent portant sur les attentes et les bénéfiques [section 3.1], on fera germer des idées de thématiques porteuses.

4.2 LA COMPOSITION DE LA COMMUNAUTÉ¹

Ayant cerné la thématique qui nous intéresse, les sujets qui nous préoccupent ou la situation qui doit s'améliorer, nous nous demandons maintenant : qui sont les employés les plus aptes à contribuer au succès de la communauté, qui sont les plus motivés à apprendre ?

Une communauté de pratique aidée des technologies de l'information peut jouer un rôle rassembleur par son caractère transversal. Les candidats intéressants partagent tous une compétence ou un intérêt pour une thématique donnée, mais ils sont souvent situés dans des groupes, des bureaux, des régions ou des pays différents (on parle alors d'une dispersion géographique importante). Idéale-

Quelle est la taille idéale d'une communauté ?

Certains auteurs évoquent la difficulté de maintenir de grandes communautés, en soulignant d'une part que plus le nombre de membres est élevé, plus il sera difficile de répondre à leurs besoins nécessairement distincts, et d'autre part qu'un trop grand nombre de participants conduit à une surcharge d'informations.

La valeur créée par une communauté ne dépend pas de sa taille. C'est la composition du groupe, l'intérêt de la thématique et la qualité de l'animation qui font la différence ! La célèbre communauté Eureka de Xerox comporte plusieurs milliers de membres !

ment, ils pourront se rencontrer à quelques reprises au cours d'une année, mais plusieurs échanges se feront aussi par communications électroniques – nous en parlerons au prochain chapitre. Bref, ce n'est pas l'endroit où le participant potentiel est localisé qui compte, ce sont sa compétence et sa motivation !

Revenons maintenant sur certaines caractéristiques structurantes des communautés de pratique virtuelles établies par les chercheurs du CEFRIO (consultez également le complément d'information 1 à la fin du guide pour plus de détails).

Volontaires ou conscrits ? Communauté ouverte ou fermée ?

Le sujet du recrutement sera étudié en détail plus loin mais on peut déjà se demander si la communauté qu'on veut mettre en place sera « ouverte » ou « fermée ». On peut également s'interroger sur les conséquences d'y trouver des volontaires ou des conscrits, comme on dit dans le langage militaire.

Le processus de sélection varie d'une situation à l'autre. Ainsi, une communauté peut être réservée à quelques membres choisis en fonction de critères précis, comme leur expertise ou leur domaine professionnel. On parlera alors de communauté fermée. Une autre approche consiste à ouvrir la communauté à toute personne susceptible de s'y intéresser.

Une communauté, et en particulier celles dont le processus de sélection est ouvert, peut voir sa composition varier amplement. Dans le cas où les membres sont permanents, on parlera d'une communauté à l'effectif stable, même si dans les faits le simple roulement organisationnel (départs, transferts, promotions) peut avoir une influence sur l'appartenance à la communauté (Storck et Hill, 2000). Une communauté dont les membres changent constamment sera qualifiée de fluide. Une grande fluidité peut évidemment compromettre les efforts de démarrage d'une communauté.

Si les communautés ouvertes regroupent généralement des volontaires, l'engagement des membres de communautés fermées est plus ambigu. Ainsi, certaines organisations croient que les membres de ces communautés doivent eux aussi y adhérer de façon volontaire alors que d'autres croient qu'ils doivent y être obligés ou fortement encouragés (APQC, 2001). Dans certaines entreprises la nomination, par le président, d'un employé comme leader

d'une communauté constitue une marque de confiance et une reconnaissance publique de compétence.

Faut-il une expérience préalable ?

Une communauté peut émerger à partir d'un réseau existant qui se formalise (Lesser et Everest, 2001 ; McDermott, 1999b). Cette caractéristique de création pose la question de l'expérience des membres en matière de communauté de pratique. Cette expérience antérieure peut être inexistante ou faible dans le cas où les membres participent pour la première fois à une communauté. Elle peut être moyenne, voire importante, quand les membres participaient déjà à un réseau informel ou, dans le cas d'une communauté créée de toutes pièces, quand les membres ont participé à d'autres communautés. Une expérience est utile, mais en aucun cas on ne devrait refuser la participation d'un employé pour ce motif.

Qu'en est-il du niveau de familiarité avec les technologies de l'information ? Au sein d'une même communauté, ce niveau peut varier d'un individu à l'autre puisque les membres sont rarement recrutés pour leur expérience technologique, mais bien plutôt pour leur expertise professionnelle. Certains membres peuvent maîtriser les technologies et les utiliser avec aisance tandis que d'autres y sont peu habitués et les manient avec embarras. Une formation initiale doublée d'un soutien attentionné permettra d'aplanir cette difficulté.

La diversité culturelle

Les membres d'une communauté virtuelle peuvent différer les uns des autres sur plusieurs autres dimensions. Ainsi, bien qu'il soit plus facile de lancer une communauté de pratique composée de personnes ayant un profil semblable, il est souvent avantageux de favoriser la diversité culturelle pour créer un meilleur apprentissage ou permettre davantage de créativité. Cette diversité culturelle peut provenir de différences nationales, professionnelles ou organisationnelles (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Une communauté regroupant des personnes provenant d'un même pays ou de pays culturellement proches, d'une même organisation ou d'organisations similaires, et ayant une même culture professionnelle, sera qualifiée d'homogène. À l'autre extrême se trouveront les communautés rassemblant des membres ayant des parcours professionnels différents, provenant de pays ou d'ethnies culturellement éloignés et d'organisations dissemblables. On dira que ces communautés sont culturellement hétérogènes.

Partir de zéro ou d'un réseau existant ?

Que nous apprend la recherche du CEFRIO sur la croyance voulant qu'il serait préférable de démarrer une communauté à partir de réseaux déjà existants ?

Certaines différences significatives apparaissent entre les réponses des hommes et des femmes. Seuls 4,8% des répondants, toutes des femmes, affirment que les autres participants étaient pour eux des connaissances avant la mise en place de la communauté de pratique virtuelle. Les hommes affirment en général que les participants étaient pour eux des collègues bien connus ou peu connus (64,7%), sans être des amis. Seulement 37,5% des femmes ont fait la même affirmation. Celles-ci ont davantage choisi la catégorie « Personnes pas du tout connues » [36,5% des femmes comparative-ment à 22,1% des hommes]. Ce résultat est intéressant, puisque nous verrons plus loin que les femmes considèrent davantage que la communauté a été un succès, ce qui tend à infirmer certains écrits selon lesquels il serait toujours préférable de bâtir une communauté de pratique à partir d'un groupe informel de gens qui se connaissent déjà. Cette condition ne paraîtrait finalement pas déterminante dans notre étude, où seulement 20,9% des répondants étaient des amis ou se connaissaient bien avant le lancement de la communauté.

Quel est le profil du participant idéal ?

Le participant idéal :

... est ouvert au changement.

Il évoluera au contact de nouveaux collègues, il fera de nouvelles expériences. Cela exige une grande ouverture d'esprit et de la souplesse.

... est motivé.

Il comprend la nécessité de la collaboration et de l'entraide.

... est technophile et curieux.

Il aime découvrir de nouveaux outils et faire des expériences.

... fait preuve d'esprit d'initiative et d'autodiscipline qui assureront une participation soutenue et enthousiaste.

... est compétent et intéressé par la pratique qui rassemble la communauté.

Se donner le temps !

On ne le dira jamais assez, la capacité à dégager du temps pour participer à la communauté est absolument essentielle ! Cette disponibilité du temps est notée par Wenger, McDermott et Snyder (2002) comme étant un élément important dont il faut tenir compte dans les premiers stades du développement de la communauté où elle est plus fragile. Ils ajoutent qu'il faut un certain temps avant que les membres de la communauté réalisent la valeur de leur contribution. La participation à la communauté consomme du temps.

**« Le temps,
le temps, le temps
et rien d'autre,
Le tien, le mien, celui
qu'on veut nôtre... »**

Charles Aznavour – *Le temps*

Dans la recherche du projet du CEFRIO, on a constaté que peu de participants ont bénéficié de ressources supplémentaires, y compris de dégagement de temps, dans le cadre de leur participation à la communauté. Un examen de cette question indique que, dans la majorité des cas, les participants auraient

souhaité bénéficier de plus de temps pour participer activement à la communauté. Ce résultat n'est pas étonnant, puisque le temps consacré aux activités de la communauté est ressorti comme une variable d'insatisfaction importante et de préoccupation majeure chez les répondants.

4.3 LA DÉFINITION ET L'ATTRIBUTION DES RÔLES : LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE²

La structure de gouvernance d'une communauté de pratique peut comprendre plusieurs individus. Selon Fontaine (2001), 11 rôles formels ou informels peuvent être identifiés dans une communauté. Le tableau 1 fournit une brève description de ces rôles, de même que leur importance relative dans la gouvernance d'une communauté. Notons cependant qu'une même personne peut assumer plusieurs rôles, ou encore que plusieurs personnes peuvent se partager un même rôle, par exemple en ce qui concerne l'expertise de contenu.

Les rôles décrits dans ce tableau peuvent aussi être déclinés comme suit : parrain, commanditaire, animateur (section ombragée dans le tableau), équipe de développement.

Le parrain

Très tôt dans le processus de mise en place, on voudra désigner un membre de la direction pour exercer le rôle de parrain de la communauté de pratique à naître.

Dirigeant bienveillant et parfois visionnaire, le parrain comprend le rôle et l'importance qu'occupera la communauté au sein de l'organisation. Sa fonction est de favoriser l'essor de la communauté en s'assurant que sa mission est claire et qu'elle dispose des ressources nécessaires. Le parrain assure la dynamique du projet et agit comme

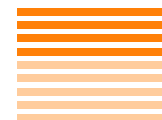
« Qui est notre parrain? »

La recherche du CEFRIO indique qu'en majorité, les participants confirment que le fait de connaître l'identité du parrain a un impact sur leur perception de la communauté, et qu'en ce sens l'identité du parrain était garante à leurs yeux d'un projet porteur. Ils ont aussi affirmé qu'ils étaient davantage confiants de l'atteinte des objectifs de la communauté en sachant qui était le parrain. On voit donc qu'on a tout intérêt à diffuser cette information aux intéressés.



Pour qu'une communauté de pratique virtuelle naisse et grandisse en toute vitalité, il est essentiel que son noyau soit planté en milieu fertile et qu'il soit cultivé avec grand soin dans les conditions les plus favorables. Appelé gouvernance (ou parrainage), ce rôle de jardinier de la communauté appartient à la haute gestion de l'organisation hôte. Comme il s'agit, pour la gouvernance, de piloter un changement organisationnel important, l'exercice d'un leadership fort sera requis. On observe qu'une rupture dans la gouvernance met en péril l'existence de la communauté. La mise en place et l'exercice de la gouvernance s'avèrent relativement exigeants pour la haute gestion. Il va sans dire que la gouvernance d'une communauté pluriorganisationnelle s'avère encore plus complexe dans sa nature et son application. Elle pose un défi de collaboration interorganisationnelle d'envergure que seuls les dirigeants qui exercent un leadership innovant peuvent relever avec succès.

Michel Girard, animateur de la communauté Solutions PME Export



lien entre la direction et la communauté, faisant en sorte qu'on laisse à cette dernière une certaine marge de manœuvre, tout en rassurant la première sur la pertinence et le bon fonctionnement du projet. En résumé, donc, le parrain est d'abord une personne qui croit au succès du réseau et qui se rend disponible. Son rôle est fort important dans la légitimité accordée à ces nouveaux modes de travail collaboratif, car il représente la direction dans le cadre du projet de changement. Ce rôle ne doit pas être sous-estimé.

Le commanditaire

Dans certaines grandes organisations, on s'est rendu compte que le rôle du parrain devait être scindé en deux pour faire place à celui de commanditaire. Si le parrain est cette personne qui aplanit les difficultés d'ordre politique, qui comprend la portée du projet et qui répond à la haute direction au besoin, le commanditaire, lui, est plus directement engagé, puisqu'il fournit les ressources dont la communauté aura besoin. Ainsi, il peut s'agir du supérieur immédiat de l'animateur. Ce peut aussi être le patron de

TABLEAU 1 – RÔLES AU SEIN DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Rôle	Description
Parrain	Protecteur de la communauté lui offrant une reconnaissance au plus haut niveau de l'organisation, en veillant à sa visibilité, ses ressources et son importance stratégique.
Animateur	Guide et gestionnaire de la communauté ayant pour rôle d'assurer son développement, sa pertinence, son importance stratégique au sein de l'organisation et sa visibilité.
Facilitateur	Personne chargée de former un réseau parmi les membres de la communauté, en encourageant la participation, en facilitant ou amorçant les discussions et en dynamisant continuellement la communauté.
Expert de contenu	Gardien du champ de connaissances ou de pratique de la communauté ; centre de la connaissance tacite spécialisée.
Animateur de contenu	Gardien des connaissances explicites ; chargé de chercher, de retrouver, de transférer les connaissances explicites et de répondre aux questions des membres à ce sujet.
Mentor	Membre expérimenté de la communauté chargé de l'intégration des nouveaux membres ; explique les normes et politiques de la communauté et sa place dans l'organisation.
Administrateur	Organisateur et coordinateur des événements et activités de la communauté.
Membre fondateur	Initiateur de la communauté et guide avant l'émergence d'un animateur ; participe à l'élaboration de la mission et des objectifs de la communauté.
Rapporteur	Responsable de l'identification et de la publication, sous forme de documents, de présentations ou de rapports, des savoirs pertinents, des meilleures pratiques, des nouvelles approches ou des leçons tirées de la communauté.
Membre	Personne appartenant à la communauté et participant aux activités et aux événements qu'on y organise ; s'implique dans la communauté et participe à sa croissance.
Technicien	Personne chargée de surveiller et d'entretenir les outils de collaboration et d'aider les membres à les utiliser.

Source : Tiré de Bourhis, A., et D.-G. Tremblay (2004), p. 22, adapté de Fontaine (2001), p.18 [traduction].

certains employés-clés appartenant au noyau de la communauté. Ce rôle est névralgique car par son action, son titulaire peut contribuer puissamment au succès, ou, au contraire, il peut tout compromettre s'il décide de retirer son appui.

L'animateur

C'est l'animateur qui détient le grand rôle : c'est à lui que revient la tâche de dynamiser la communauté et d'orienter ses efforts. Contrairement au parrain ou au commanditaire qui n'ont pas à intervenir dans les activités habituelles de la communauté, l'animateur doit faire preuve d'un leadership soutenu dans la vie de celle-ci.

Comme l'étymologie l'indique, l'animateur est l'âme de la communauté. Son rôle est multiple ; il consiste à :

- Voir à maintenir un certain niveau d'activité au sein de la communauté ;
- Favoriser les échanges et inciter les moins actifs à s'engager davantage ;
- Maintenir un climat propice à la réflexion ;
- Aider la communauté à dégager son sens et structurer sa démarche ;
- S'assurer d'un *modus operandi* favorable pour tous.

L'animateur opère tant « en scène » que « en coulisses ». Le travail sur la scène est celui, plus visible, qui consiste à animer des forums et à établir la liaison avec l'extérieur ; en outre, l'animateur contribue, comme le font les autres membres, à trouver des idées et à préparer des documents. Le travail en coulisses, moins perceptible mais tout aussi important, est fait d'interventions personnelles auprès des membres, de représentation auprès de personnes-ressources de l'extérieur de la communauté, et aussi d'analyse, de réflexion et plus simplement d'administration. L'outil 7B, à la



LA MISSION DE L'ANIMATEUR

4B

- Motiver les membres de la communauté ;
- Établir les liens entre eux ;
- Favoriser les échanges ;
- Attirer de nouveaux membres ;
- Établir les relations avec la direction de l'organisation ;
- Évaluer la vitalité de la communauté ;
- Apporter du soutien aux membres ;
- S'assurer que la communauté évolue dans la bonne direction.



page 76, présente les tâches de l'animateur « en scène » et « en coulisses ».

L'animateur idéal est-il le grand gourou ? Pas nécessairement. Un expert du domaine ne sera pas *de facto* un bon animateur. Bien sûr, l'animateur comprend les enjeux et contribue directement à la construction, à l'échange et à la cristallisation de connaissances. Cependant, c'est sur le plan des relations interpersonnelles qu'il excelle. Membre reconnu et respecté de la communauté, il a le souci des autres : sens du service, sociabilité, empathie, sens de l'humour. On le souhaitera aussi technophile et pédagogue à ses heures pour donner un coup de main dans l'appropriation des outils. À tout le moins, il devra être capable de cerner les besoins de sa communauté et d'obtenir les ressources nécessaires.

Bref, l'animateur est le **guide** et le **gestionnaire** de la communauté. Il a pour rôle d'assurer son développement, sa pertinence, son importance stratégique au sein de l'organisation, et sa visibilité. Il tient également souvent le rôle de **facilitateur** : il est chargé de former un réseau parmi les membres de la communauté, en encourageant la participation, en facilitant ou en déclenchant les discussions et en dynamisant continuellement la communauté. Il peut également être **animateur de contenu**, c'est-à-dire le gardien des connaissances explicites ; il est chargé de chercher, de retrouver, de transférer les connaissances explicites et de répondre aux questions des membres à ce sujet. De plus, il joue le rôle d'**administrateur** en tant qu'organisateur et coordonnateur des événements et activités de la communauté. Ainsi, l'animateur se doit d'être à l'écoute de ses membres afin que sa communauté puisse exister en symbiose avec l'environnement social déjà établi, mais également afin qu'elle puisse se développer et atteindre son plein potentiel.

QUE NOUS APPREND D'AUTRE LA RECHERCHE DU CEFRIO³ ?

Relation entre la qualité de l'animation et le succès de la communauté de pratique⁴

Les données recueillies quant à l'influence des pratiques de gestion sur le succès des communautés indiquent que l'animation est la seule pratique de gestion qui soit significativement associée à tous les indicateurs de succès des communautés, tant du point de vue des mesures d'efficacité (résultats, apprentissage, valeur pour l'organisation) que des mesures de santé (vitalité, satisfaction des membres).

Ces résultats confirment l'importance du rôle d'animation de la communauté qui, dans le projet de recherche *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet*, incluait les responsabilités d'animateur, de facilitateur, d'animateur de contenu et d'administrateur selon la typologie de Fontaine que nous avons vue à la section 4.3. Les données du projet du CEFRIO montrent également l'importance d'avoir des animateurs dédiés (à temps plein ou avec une proportion de temps dédié sur une base hebdomadaire), et l'importance d'avoir des animateurs capables d'intégrer les dimensions relatives au contenu et au processus dans leur travail. Certaines des communautés du projet du CEFRIO ont en effet expérimenté le modèle du tandem d'animation, c'est-à-dire l'embauche de deux animateurs, l'un davantage expert de la pratique professionnelle, l'autre plus orienté sur l'animation des processus sociaux tels que la participation, la motivation individuelle des membres, etc. Ce modèle, qui pouvait apparaître très intéressant au départ, s'est avéré très difficile à opérationnaliser. Il a généré beaucoup de confusions auprès des participants et des problèmes importants de coordination.

Le formalisme : gérer sans compromettre la capacité d'innover

L'émergence spontanée, une existence informelle et une absence d'encadrement ont parfois été considérées

comme faisant partie de ce qui définit les communautés (Brown et Duguid, 1991 ; Von Krogh, 2002). Cependant, on se rend compte que les communautés doivent être gérées comme les éléments d'une approche systématique et stratégique pour promouvoir la gestion efficace du capital intellectuel (Lesser et Everest, 2001). On voit maintenant que l'organisation a un rôle déterminant à jouer dans la mise en place de ces communautés (Swan, Scarbrough et Robertson, 2002) pour, en quelque sorte, « structurer la spontanéité » (Brown et Duguid, 2001). On privilégiera une intervention délicate, puisque que ce sont son autonomie et son indépendance qui permettront à la communauté de pratique de sortir des schèmes de pensée conventionnels et d'innover (Brown et Duguid, 1991 ; McDermott, 1999b).

L'importance de la phase de démarrage d'une communauté

Comme tout ce qui vit, les communautés traversent différentes étapes. Elles naissent, croissent, mûrissent, se transforment, vieillissent et meurent (McDermott, 2000). Il existe plusieurs modèles de cycle de vie (Gongla et Rizzuto, 2001 ; McDermott, 2000 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Tous comportent sensiblement les mêmes étapes et incluent une phase initiale de planification et de création dont les activités sont déterminantes. Au départ de l'idée de communauté, les gens identifient d'autres personnes ayant des préoccupations et des intérêts communs. Ce sera le cœur de la communauté. Des activités et des approches d'animation seront aussi définies. Le besoin des membres de discuter informellement entre eux, de partager et de s'entraider fera suite à cette formation initiale. Cette étape critique aide les membres à voir les fils conducteurs des problèmes auxquels ils font face, à bâtir la confiance, à apprécier la valeur de leurs interactions et à en définir les normes (McDermott, 1999b).

Animateur de communauté : un rôle valorisant, gratifiant, souvent exigeant, mais jamais ennuyant !

L'équipe de développement

Le noyau initial d'une communauté, habituellement formé de l'animateur, du parrain ou du commanditaire, requiert

les talents d'autres individus éveillés et motivés qui s'investissent dans le bon fonctionnement et l'épanouissement de la communauté. Au noyau initial, donc, pourront s'adjoindre, selon les besoins, des contributeurs de la première heure pour former ce qu'on appelle l'équipe de développement de la communauté : experts dans les

LES POINTS ESSENTIELS

- Le choix d'une bonne thématique est très important. Le sujet doit passionner les participants et importer à l'organisation.
- Les volontaires sont généralement plus motivés que les conscrits.
- Une expérience communautaire est utile mais non essentielle.
- Le participant idéal est une personne ouverte au changement, motivée, curieuse et intéressée par le domaine.
- La gestion doit accepter que la participation requière du temps !
- Les rôles essentiels sont l'animateur, le parrain, le commanditaire.

thématiques abordées ; personnel de soutien informatique et spécialistes en télécommunications pour le déploiement des outils ; documentaliste pour mettre en œuvre une méthode adéquate de classement des documents ; spécialiste pour dépanner les membres, les aider à utiliser les outils et attribuer ou gérer les accès aux ressources informatiques ; veilleurs et chercheurs qui alimenteront la réflexion de la communauté ou faciliteront son travail en lui fournissant les articles, rapports et hyperliens utiles. Notons que ces rôles peuvent souvent être assumés par les membres eux-mêmes.

Le coach

Le noyau initial pourra aussi bénéficier de la présence d'un conseiller extérieur expérimenté qui se révélera une ressource très utile auprès duquel l'animateur, en particulier, ira chercher un *coaching* éclairé dans ce nouveau rôle qui peut être très différent de ses tâches habituelles et pour lequel il n'est souvent pas préparé.

L'écoute attentive du *coach* et son regard neuf vont aider à trouver des idées et à développer des stratégies. Comme l'ont noté Bridges et Mitchell [2002], un changement organisationnel est synonyme de transition ; aucune formation ne peut complètement préparer quelqu'un à gérer le changement qui s'ensuivra. Il faut à celui ou celle qui dirigera le changement un soutien individualisé comme le *coaching*.

Voici une observation de nos chercheurs à ce sujet. Les communautés de pratique étudiées ont toutes bénéficié

d'un soutien externe dont le rôle était l'accompagnement des communautés. Sous la responsabilité d'un consultant externe et d'un groupe de *coachs*-animateurs, cette équipe avait le mandat d'identifier, de fonder, de démarrer, d'accompagner et de consolider les communautés de pratique du projet du CEFRIO en fonction des objectifs et des attentes de l'organisation partenaire. Pour ce faire, cette équipe a adopté des démarches similaires et a utilisé des outils standardisés. Ce rôle a sûrement été important, car dans leur étude sur les préoccupations des membres, les chercheurs n'ont pas constaté de taux élevés de préoccupations, contrairement à ce qu'on a remarqué dans d'autres études sur l'implantation de changements technologiques. De plus, certaines catégories de préoccupations étaient quasi absentes, ce qui est étonnant et témoigne, selon les chercheurs, d'un suivi serré auprès des communautés.

De bonnes questions de départ pour le noyau

Il y a plusieurs aspects que le noyau initial voudra explorer. Ainsi, avant de s'attaquer aux aspects opérationnels, on voudra explorer les questions suivantes : quelle est la raison d'être, la mission de ce réseau virtuel ? Pourquoi le met-on sur pied maintenant ? La mise en place sera-t-elle facilitée ou entravée dans la conjoncture présente ? Au sein de notre culture organisationnelle, quels sont les éléments favorables à l'essor de ce réseau ? Quels sont les obstacles potentiels ? Avons-nous déjà des réseaux informels qui auraient avantage à être soutenus explicitement ? Comment saurons-nous que la communauté s'épanouit et remplit son rôle ? Quels seront ses objectifs ? ■

¹ Cette section est tributaire de : Bourhis, A., et D.-G. Tremblay (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et Études de cas, 173 p. ; Bareil, C. (2004). *Préoccupations, appropriation et efficacité des membres et des animateurs des communautés de pratique virtuelles : la dimension individuelle : gestion du changement*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et Études de cas, 179 p.

² Cette section est tributaire de : Jacob, R., et autres (2003). « Les communautés virtuelles de pratique : levier de l'organisation apprenante », dans G. Karnas, C. Vandenberghe et N. Delobbe (dir.). *Bien-être au travail et transformation des organisations : actes du 12^e congrès de psychologie du travail et des organisations*, Belgique, Presses universitaires de Louvain, tome 3, p. 481-492 ; Bareil, C., *op. cit.* ; Bourhis, A., et D.-G. Tremblay, *op. cit.* ; Dubé, L., A. Bourhis et R. Jacob (à paraître, 2005). « The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice », *Journal of Organizational Change Management* ; Bareil, C., J. Gagnon et K. Searle (2004). *Que savons-nous des préoccupations et de l'appropriation des participants à une communauté virtuelle de pratique ?*, Montréal, HEC Montréal, Centre d'étude en transformation des organisations, collection Cahier de recherche du CETO.

³ Cette section est tributaire de : Bourhis, A., et D.-G. Tremblay, *op. cit.* ; Dubé, L., Bourhis, A., et R. Jacob, *op. cit.*

⁴ Pour plus de détails sur l'animation, on peut aussi consulter : 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).



4C

APPEL DE CANDIDATURES : ANIMATEUR DE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE EN LIGNE

Description du poste

Le but du travail d'animateur de communauté de pratique en ligne est de développer une communauté vivante dont les activités profitent tout autant à ses membres qu'à son organisation hôte.

Responsabilités

- Établir ou participer à la définition de la vision sur la nature et les buts de la communauté, dégager des thématiques, proposer des mesures de succès, etc.
- Diriger l'étape du design de la communauté ou y participer.
- Définir et réunir les ressources (humaines et matérielles) qui seront nécessaires aux différentes étapes de la vie d'une communauté.
- Prendre en charge les ressources dans le cadre de son activité.
- Assumer le leadership de toutes les étapes du développement : recrutement, fondation, lancement, rodage, etc.
- Exercer son leadership au sein de la communauté de façon formelle et informelle, en ligne ou autrement.
- Collaborer aux choix technologiques.
- Maintenir une relation productive avec les gestionnaires de tous les niveaux qui sont parties prenantes au projet, et en particulier avec le parrain et le commanditaire de la communauté.

Description des tâches

- Planification :
Convoquer et diriger les réunions de préparation avec l'équipe de développement de la communauté. Planifier et coordonner le travail de l'équipe.
- Communication et rayonnement :
Informers les parties prenantes de l'évolution de la communauté et, au besoin, solliciter leur appui. Maintenir le lien avec les experts, commanditaires et autres parties prenantes.



- Préparation physique :
 - Voir à la mise en place et à la disponibilité des outils de communication retenus : courriel, collectifiel, gestion documentaire, conférences audio ou vidéo, etc.
 - Préparer la zone virtuelle de travail (structure interne dans le collectifiel, mot de bienvenue, logistique d'intervention proposée, etc.).
 - Prévoir la formation et le soutien sur lesquels les membres pourront compter pour utiliser les outils d'échange.
- Recrutement :
Promouvoir le projet ; identifier et recruter les membres potentiels.
- Animation :
 - Définir, proposer, mettre en place les activités permettant à la communauté d'atteindre ses buts : forums synchrones ou asynchrones ; téléconférences ; communications formelles et informelles destinées à l'ensemble de la communauté ou à certains individus.
 - Intervenir de façon soutenue auprès de l'ensemble de la communauté et auprès de certains individus en particulier au besoin.
 - Proposer des thèmes de discussion, des documents, etc.



4C

APPEL DE CANDIDATURES : ANIMATEUR DE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE EN LIGNE (SUITE)

- Voir à ce que l'information soit organisée de manière appropriée pour la communauté.
- Dynamiser les échanges écrits et proposer des synthèses ; préparer et animer les conférences téléphoniques. Relancer les participants sur les engagements.
- Promouvoir les activités.
- Maintenir un climat propice à la réflexion et à l'échange.
- Favoriser à long terme le développement d'un rythme et de rituels visant à soutenir la vie de la communauté.

Capital intellectuel ; contenus

Voir à ce que les connaissances générées soient recueillies et organisées de façon à en faciliter l'accès aux membres et éventuellement aux usagers en aval.

Reconnaissance et récompense

Voir à la mise en place d'une forme de reconnaissance, de récompense ou de célébration pour stimuler la participation et la contribution.

Évaluation

Faire en sorte que la communauté puisse se tenir informée des activités par une certaine rétroaction venant du collectif ou de l'animateur. Produire un bilan des activités.

Gestion documentaire

Voir à la mise en place d'outils et de pratiques exemplaires appropriés aux besoins ; par exemple : lexique, liste d'autorité, mémoire consignée, référentiel de connaissances, aide et directives en matière de métadonnées, etc.

Liaison

Assurer la liaison avec des personnes et des entités intéressantes pour la communauté, ce qui peut inclure d'autres communautés de pratique au sein ou à l'extérieur de la communauté.

Exigences du poste

L'animateur doit être une personne reconnue par ses pairs. Il doit être issu du milieu ou en avoir une très bonne connaissance ; il comprend son langage, ses mots-clés, ses codes, ses us et coutumes. Bref, cette personne comprend les enjeux, les défis et elle connaît l'environnement des membres.

Cependant, l'animateur n'est pas nécessairement le grand expert ou le spécialiste du domaine dans lequel évoluent les membres. En fait, une expérience relative aux processus (animation) est bien souvent plus importante qu'une expérience relative au contenu : l'animateur est reconnu pour ses qualités de leader et de communicateur (à l'oral et à l'écrit), la qualité de ses relations interpersonnelles, sa capacité d'analyser et de synthétiser les communications au sein de la communauté. Il voit bien les possibilités de réseautage entre les membres.

Autonomie, vivacité, souplesse de caractère et sens de l'humour sont des atouts. Il va de soi que l'animateur doit être présent et disponible pour sa communauté. Une expérience de formation aux adultes ou d'animation de groupes est souhaitable (en face à face ou par l'entremise d'outils de communication).

On attend du titulaire une orientation sur les résultats, un bon sens de l'organisation et de la planification, un esprit de synthèse et des aptitudes à la rédaction.

La connaissance des outils techniques – ou, à tout le moins, une certaine curiosité pour les outils techniques – est utile. Des connaissances suffisantes de l'environnement informatique dans lequel évoluera la communauté sont requises, de même qu'une compréhension des enjeux de la gestion documentaire. La langue de travail est le français ; le bilinguisme est un atout.



4D

APPEL DE CANDIDATURES : COACH POUR COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE INTENTIONNELLES

Description du poste

Les communautés de pratique regroupent des pairs qui, partageant une même pratique professionnelle ou des enjeux et des intérêts communs, veulent échanger leurs connaissances, accroître leur expertise et améliorer leur pratique. Elles constituent une approche innovatrice, essentielle dans toute démarche de gestion du savoir, car elles facilitent la croissance du capital intellectuel de l'organisation hôte lui permettant de se créer un capital de connaissances, de resserrer les liens entre les employés et de contribuer efficacement aux grands enjeux de l'organisation.

Responsabilités

Le travail du *coach* a pour but d'assurer le succès de la mise en place et du développement de la communauté de pratique par l'accompagnement soutenu de son animateur. C'est à cette personne que le *coach* consacre l'essentiel de ses efforts. Ce *coaching* se fait face à face (ce qui n'exclut pas le recours à des supports technologiques tels que courriel, téléphone, etc.).

Par ailleurs, le *coach* verra aussi à développer une relation harmonieuse avec tous les autres intervenants chez le partenaire (parrain, commanditaire, membres de l'équipe de développement et de la communauté en général). Il peut participer à la vie de la communauté.

Le point de départ peut varier. Dans certains cas, et cela est souhaitable, une communauté informelle existe déjà. Dans d'autres cas, on bâtit la communauté à partir du début.

L'animateur est la personne responsable de sa communauté. Le *coach*, pendant tout son mandat, forme, conseille et soutient cet animateur dans son rôle auprès de sa communauté. Il met l'animateur en contact avec tout ce qui peut contribuer à son développement comme animateur (articles, livres, personnes, outils, etc.).



Ensemble, ils forment un *tandem d'animation* qui s'assure des conditions favorables au succès.

Le tandem d'animation voit en particulier aux tâches suivantes :

- Arrimer la raison d'être de la communauté avec les préoccupations de la direction : ce peut être un élément particulier de la stratégie organisationnelle, un enjeu important, une des grandes orientations, un élément du plan directeur, etc.
- Articuler les attentes et les objectifs du projet.
- Concevoir le design de la communauté, préciser les paramètres essentiels (thématiques, effectif, moyens d'action, mesures de succès, etc.).
- S'entourer d'une équipe de développement multidisciplinaire qui le soutiendra sur les plans logistique, technique, etc.



4D

APPEL DE CANDIDATURES : COACH POUR COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE INTENTIONNELLES (SUITE)



- Planifier le recrutement et l'intégration des membres de même que leur familiarisation avec les lieux virtuels de rassemblement et les moyens d'action de la communauté.
- Travailler de concert avec cette équipe pour s'acquitter des besoins de la communauté : outils, collecticiel de collaboration, gestion de la documentation, veille et recherche au besoin, formation des usagers, soutien technique et administratif, etc.
- Maintenir une relation productive avec tous les intervenants chez le partenaire.

On pourra se référer à la **description de tâches de l'animateur d'une communauté de pratique en ligne** pour compléter sa compréhension du rôle et des tâches du tandem.

Description des tâches

Le *coach* :

Établit une relation harmonieuse et productive avec l'animateur et les intervenants chez le partenaire.

Écoute, dialogue, analyse, réagit, suggère, conseille, fournit une rétroaction objective et constructive dans une démarche d'accompagnement profitable à l'animateur, sa communauté et l'organisation hôte.

Participe activement à la mise sur pied et au développement de la communauté.

Guide l'animateur dans tous les aspects de son travail, tant dans l'animation en virtuel qu'en face à face.

Exigences du poste

Idéalement un *coach* est une personne mature, équilibrée et dotée d'une grande capacité relationnelle. Il doit faire preuve d'empathie et savoir écouter activement. Il sait formuler ses critiques objectivement et excelle en matière de relations interpersonnelles.

Une expérience d'animation ou de formation auprès d'adultes est essentielle. Une bonne connaissance des technologies de collaboration est indispensable. Une expérience de travail au sein d'organisations publiques ou privées est un atout certain. Capacités d'analyse, de synthèse, de rédaction et de communication sont des atouts. Une formation appropriée et une expérience dans les domaines suivants sont essentielles : travail collaboratif, gestion documentaire, apprentissage par les pairs, échanges asynchrones, gestion du changement, stratégies d'animation, techniques de créativité, etc.

Exigence minimale : diplôme universitaire de premier cycle.

Outiller sa communauté de pratique

**Par Etienne Wenger, Nancy White,
John D. Smith et Kim Rowe**
[Traduction adaptée par Louis Langelier]

Tout au long de son projet de recherche *Modes de travail et de collaboration l'ère d'Internet*, le CEFRIO a bénéficié de la bienveillante collaboration de plusieurs experts et auteurs mondialement connus.

En mars 2001, Etienne Wenger a publié un intéressant rapport¹ sur l'utilisation des technologies Internet par les communautés de pratique. En 2005, avec un groupe de professionnels, il a actualisé ce rapport dont nous avons le grand plaisir de présenter ici en primeur les principales conclusions.

Ce chapitre résume les résultats d'une vaste étude sur les communautés de pratique et les technologies qu'elles utilisent pour se créer un rapprochement qui transcende les limites de distance et de temps. Il décrit l'apport des technologies de l'information et des communications au fonctionnement des communautés de pratique. En plus d'analyser l'évolution du marché et sa structure, il présente des exemples d'outils nouveaux pour les communautés. Il expose brièvement quelques-uns des défis que représente le choix des technologies, et il propose certaines techniques visant à sensibiliser la communauté aux bienfaits et aux limites de la technologie.


En 2000, le Council of CIOs (conseil des principaux dirigeants de l'information) du gouvernement américain avait chargé Etienne Wenger de mener une étude sur les technologies destinées aux communautés de pratique. Son rapport avait décrit les outils Internet spécifiquement conçus pour les communautés de pratique, de même que les outils conçus à d'autres fins, mais que les communautés de pratique avaient adoptés, tels que l'enseignement, la collaboration, le stockage des documents et les échanges. Il avait décrit et comparé les fonctionnalités d'une grande variété d'outils, et proposé une perspective permettant d'expliquer le marché à ce moment. L'année suivante, le rapport avait été peaufiné et diffusé à grande échelle sur Internet (voir <http://www.ewenger.com/tech/>). Bien des gens ont trouvé qu'il s'était avéré utile pour amorcer une réflexion sur le marché des technologies en regard des besoins particuliers des communautés de pratique.

Depuis la publication du rapport initial, on a assisté à une prolifération des technologies destinées aux communautés de pratique, ce qui nous a amenés à rédiger un nouveau rapport (voir <http://www.technologyforcommunities.com/>). Cette nouvelle version s'alimente de notre propre expérience de ces technologies, décrit celle des communautés qui les ont utilisées de manière prolongée, et dresse un bilan du marché. Bon nombre des produits décrits dans le premier rapport n'existent plus ou ont été incorporés dans d'autres produits. Un nombre grandissant de technologies est maintenant utilisé par les communautés, individuellement ou combinées à d'autres. Leur utilisation est devenue de plus en plus variée et empreinte de créativité. Cela nous a amenés à réfléchir sur la façon dont les communautés de pratique et les technologies s'influencent mutuellement.

Ce chapitre résume nos principales conclusions et devrait intéresser les animateurs et les commanditaires des communautés, car la technologie y joue un rôle de plus en plus important. Grâce aux technologies abordées dans ce chapitre, les communautés décuplent leur portée. Les technologies dont il est question favorisent une participation plus intense malgré l'éloignement. Elles sont utilisées régulièrement non seulement par les communautés virtuelles, mais aussi par les communautés qui se rencontrent physiquement, soit pour partager des documents, pour garder le contact entre les rencontres, ou pour envoyer des communiqués. Tout comme les membres d'une communauté donnée utilisent à leur manière les technologies disponibles, on observe aussi d'importantes différences entre les communautés elles-mêmes, les nouveaux outils contribuant à leur croissance et à leur développement.

Que les technologies soutiennent ou non des communautés de pratique, les technologues devraient s'intéresser à l'utilisation que les communautés en font. La collaboration étroite à l'œuvre dans les communautés amène leurs membres à inventer et à disséminer de nouvelles utilisations pour toutes les technologies à leur disposition – elles sont un vecteur de diffusion des technologies. L'approche visant à comprendre la façon dont les communautés de pratique s'approprient la technologie peut aussi permettre de saisir plusieurs des problèmes éprouvés dans d'autres formes d'interactions collectives à distance, qu'il s'agisse d'équipes virtuelles, de projets en collaboration ou de réseaux informels.

Pendant que les communautés de pratique du monde entier s'inventent de nouvelles applications, les technologies évoluent elles aussi, tout comme notre compréhension de



leur appropriation. Notre recherche vient alimenter le débat au sujet de ces développements – un débat souvent poursuivi avec l'aide des technologies mêmes que nous décrivons. Ce chapitre, donc, se veut le reflet momentané d'une évolution constante et aussi, nous l'espérons, une contribution qui nourrira les échanges sur la question.

5.1 UNE VISION COMMUNAUTAIRE DU RÔLE DE LA TECHNOLOGIE

À sa base, l'expérience des communautés comporte certaines tensions qui interpellent la créativité. Deux d'entre elles sont particulièrement pertinentes pour apprécier le mariage de la technologie et des communautés.

D'abord, comme nous l'avons déjà dit, l'idée de communauté renvoie à une expérience de rapprochement qui transcende le temps et l'espace. La pérennité de ce rapprochement maintient en vie la communauté, mais c'est par des activités spécifiques ancrées dans l'espace et le temps que ses membres le vivent. Cette dissociation constitue un dilemme pour les communautés : comment peut-on faire l'expérience du rapprochement sans être face à face ? Comment la proximité de quelques membres (une réunion, une conversation) peut-elle être intégrée à l'expérience de la communauté entière ? L'un des rôles essentiels de la technologie consiste donc à proposer de nouvelles ressources pour favoriser le maintien de la cohésion de la communauté malgré l'éloignement de ses membres dans le temps et l'espace.

Une deuxième tension concerne la relation entre l'individu et la communauté. Bien que le rapprochement soit caractéristique des communautés, l'expérience qu'en fait chacun de ses membres demeure individuelle. Ces derniers ne sont pas membres que d'une seule communauté. Ils font partie de plusieurs communautés, équipes et réseaux ; ils sont actifs dans certains, moins dans d'autres. On ne peut s'attendre à ce que les communautés monopolisent l'attention de leurs membres, pas plus qu'elles ne peuvent considérer que tous leurs membres manifestent le même engagement et éprouvent de ce fait les mêmes besoins. Par ailleurs, les membres doivent composer avec la complexité croissante de ces appartenances multiples. Ils doivent leur trouver un sens tout en préservant leur propre sentiment d'identité.

Cette complexité de l'expérience personnelle de la communauté n'est pas moins pertinente lorsqu'on aborde le rapprochement par l'entremise de l'ordinateur ou du téléphone. Ces moyens peuvent accroître l'expérience commu-

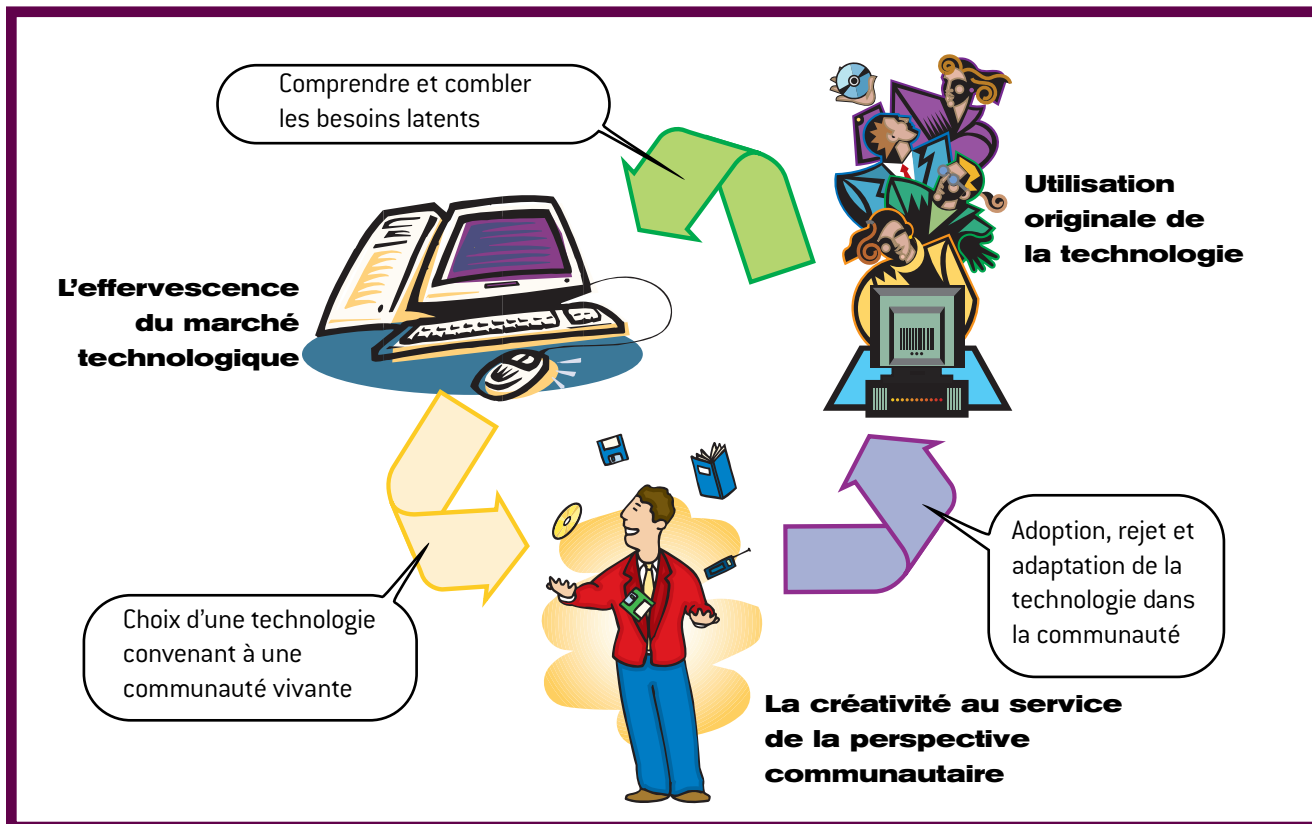
nautaire et ce rapprochement devient quelque chose que les participants projettent dans leur expérience de la technologie. Le danger de confondre la communauté avec la technologie arrive comme conséquence subtile de cette projection : vous faites partie d'une communauté, et non pas d'une liste d'adresses électroniques. Qui plus est, la médiatisation d'un écran ou d'une ligne téléphonique augmente la possibilité d'interprétations divergentes et crée des différences dans les niveaux de participation et d'engagement. Tout cela exige de nouvelles sortes d'interfaces et d'instruments qui permettent à l'individu de s'approprier l'expérience communautaire. Bien sûr, la technologie communautaire est conçue pour les communautés, mais ce sont les membres en tant qu'individus qui en font l'expérience lorsqu'ils l'utilisent pour établir le contact avec la communauté.

L'acte communautaire est donc un acte de créativité qui consiste, pour les communautés et leurs membres, à inventer des façons de gérer ces tensions. À cette fin, ils se servent de toutes les ressources à leur disposition, dont les nouvelles possibilités permises par la technologie au fil du temps. Ces ressources n'ont ni résolu ni fait disparaître les tensions. Dans certains cas, elles les ont exacerbées : un individu peut facilement être dépassé de nos jours par la quantité de matériel produit dans une communauté et offert en ligne. Néanmoins, pour comprendre l'évolution du domaine des technologies communautaires, il faut voir comment les nouvelles technologies fournissent, ou ne fournissent pas, de nouvelles approches visant à gérer ces tensions avec imagination.

Les communautés subissent ces tensions dans de nombreuses activités qui sont souvent médiatisées, appuyées ou améliorées par la technologie, notamment :

- **L'interaction** : Pour discuter, échanger, lancer des idées, collaborer à des tâches, poser des questions et obtenir des réponses, les membres doivent établir le contact, par-delà le temps et l'espace.
- **La publication** : Pour produire, partager et recueillir les artefacts pertinents à leur pratique, les membres ont besoin de créer des répertoires communautaires auxquels chacun a accès.
- **L'entretien des liens** : Pour maintenir la cohésion de leur communauté, les membres doivent trouver des façons d'y participer personnellement et de cultiver leurs relations. À cette fin, il leur faut pouvoir percevoir la communauté telle quelle, avec son pouls, ses différentes formes de parti-

FIGURE 2 – LE CYCLE D'INVENTIVITÉ



cupation, l'évolution de sa structure, ses rôles émergents, ainsi que l'évolution de ses intérêts et de ses besoins.

Tous les membres contribuent, de façon plus ou moins active, à la cohésion de la communauté, mais le développement de la communauté est souvent pris en charge par une personne ou par un petit groupe, quoique cette animation finit habituellement par être plus distribuée dans les communautés arrivées à maturité. Dans une communauté qui dépend des technologies pour son rapprochement, le soutien technologique revêt un rôle important. Nous appelons « soutien technologique » la personne dont le rôle consiste à assurer le bon fonctionnement de la technologie, même si dans bien des cas il s'agit d'un rôle qui incombe à plusieurs personnes. Peu importe qui s'en charge, ce rôle inclut la configuration d'une panoplie d'outils de soutien technologique qui permettent à la communauté de fonctionner. Le soutien de la technologie comporte trois moments d'inventivité grâce auxquels une communauté parvient à trouver la technologie qui lui convient :

- **L'effervescence du marché technologique** : comprendre l'évolution de cet effervescent marché des technologies offrant de nouvelles possibilités aux communautés ;

- **La créativité au service de la perspective communautaire** : adopter la perspective d'une communauté bien vivante pour aborder ce marché afin de choisir et de lui fournir des technologies qui conviennent à ses activités propres et à sa façon de vivre les tensions ;
- **L'utilisation originale de la technologie** : appuyer la communauté dans ses choix d'utiliser ou non les ressources technologiques, en soutenant la créativité des membres dans l'utilisation de la technologie et de la découverte des besoins non satisfaits.

La figure 2 représente ces trois facteurs contributifs dans un cycle où la communauté et la technologie s'influencent mutuellement. Le but étant d'alimenter en ressources l'inventivité de la communauté plutôt que de résoudre les tensions, il n'y a donc pas de configuration technologique « parfaite ». C'est une cible en mouvement qui varie au fil du temps et d'une communauté à l'autre.

Les trois prochaines sections portent sur chacun de ces moments du cycle illustrés dans la figure 2. Il nous faut d'abord comprendre le marché de la technologie, pour ensuite passer au processus de sélection de la technologie

convenant à la communauté, et conclure avec l'importance d'appuyer la technologie dans l'usage spécifique et créatif qu'en fait la communauté.

5.2 COMPRENDRE LE MARCHÉ ÉVOLUTIF DE LA TECHNOLOGIE

Au cours des dernières années, le marché des produits destinés aux communautés a subi des changements considérables. Non seulement y retrouve-t-on plus d'outils qu'auparavant, mais aussi davantage de configurations spécialisées ciblant autant de segments de ce marché de l'interaction à distance. Lesquelles seront utiles aux communautés, sans égard à leur bassin d'origine ? Et de quelles façons peuvent-elles rendre service ? Tout comme l'utilisation croissante de la technologie nous a incités à examiner attentivement la dynamique sous-jacente aux communautés, et a ainsi encouragé un mariage de créativité et d'invention technique et sociale, de même la perspective communautaire nous a poussés à renouveler et à approfondir notre regard sur cette variété d'outils.

Les premières taxonomies se concentraient sur un ensemble plutôt limité de technologies utilisées de façon assez uniforme. Certaines de ces taxonomies classaient les

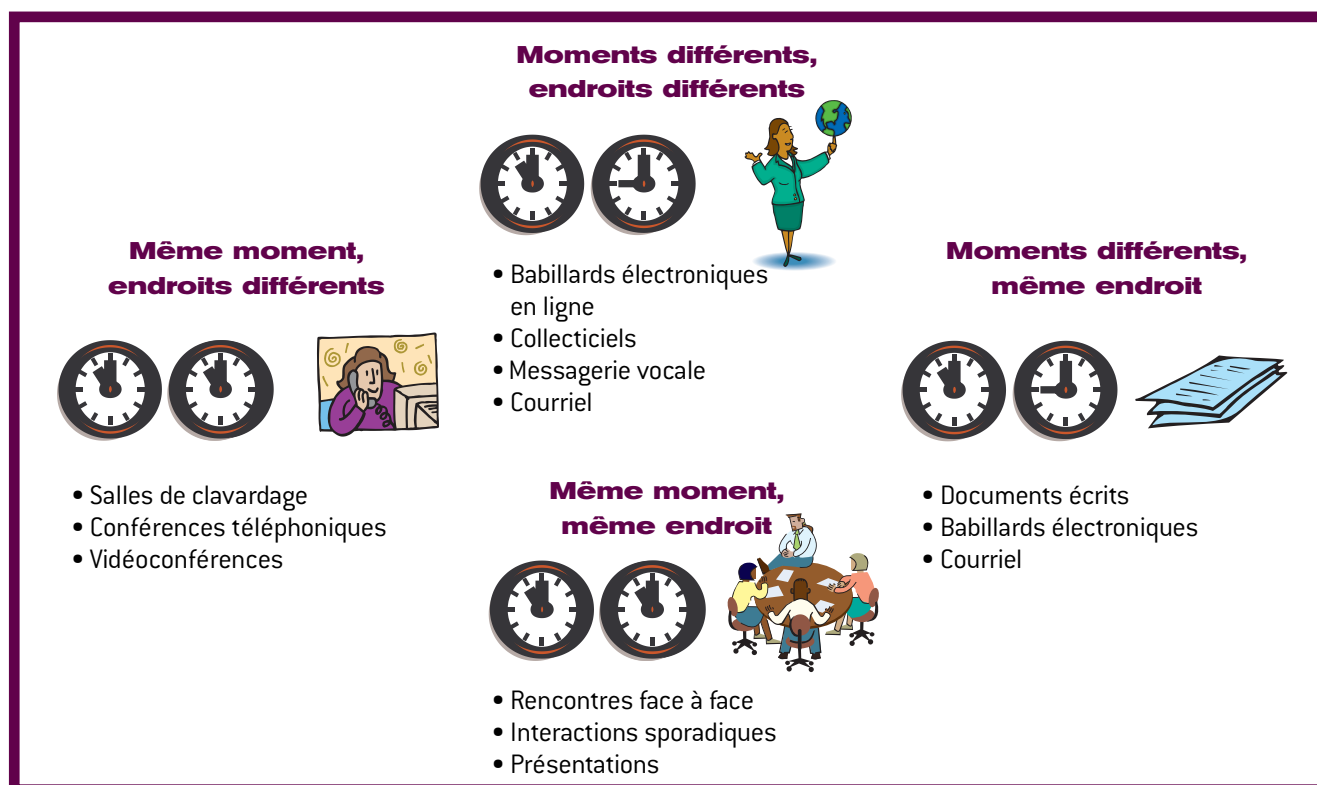
outils en quatre catégories : même moment, même endroit ; même moment, endroits différents ; même endroit, moments différents ; et endroits différents, moments différents, tel que l'illustre la figure 3. Cette perspective a révélé les possibilités d'interaction dans le temps et l'espace permises par la technologie.

D'autres taxonomies, fonctionnelles celles-là, s'articulaient autour de ce qu'on peut accomplir avec un outil : discuter, gérer des documents, partager des fichiers, etc. L'existence d'un outil peut inciter une communauté à explorer une nouvelle activité potentielle. Par exemple, le lancement d'un nouveau programme de partage de fichiers pourrait amener un groupe à se demander si c'est quelque chose qu'il désire faire.

Ces taxonomies ont fait progresser le domaine des activités à distance. De nouveaux outils entraîneraient de nouvelles possibilités au moment où l'expérience et l'imagination se conjugaient pour donner naissance à des modèles d'adoption. Mais les premières taxonomies supposaient en général une seule fonction par outil. En pratique, les gens devaient faire le lien entre ces outils et les activités qu'ils permettaient.

Au fil du temps, l'utilisation de ces technologies, couplée à l'introduction de nouvelles technologies, a révélé un

FIGURE 3 – LA TAXONOMIE CLASSIQUE SELON LE MOMENT ET L'ENDROIT

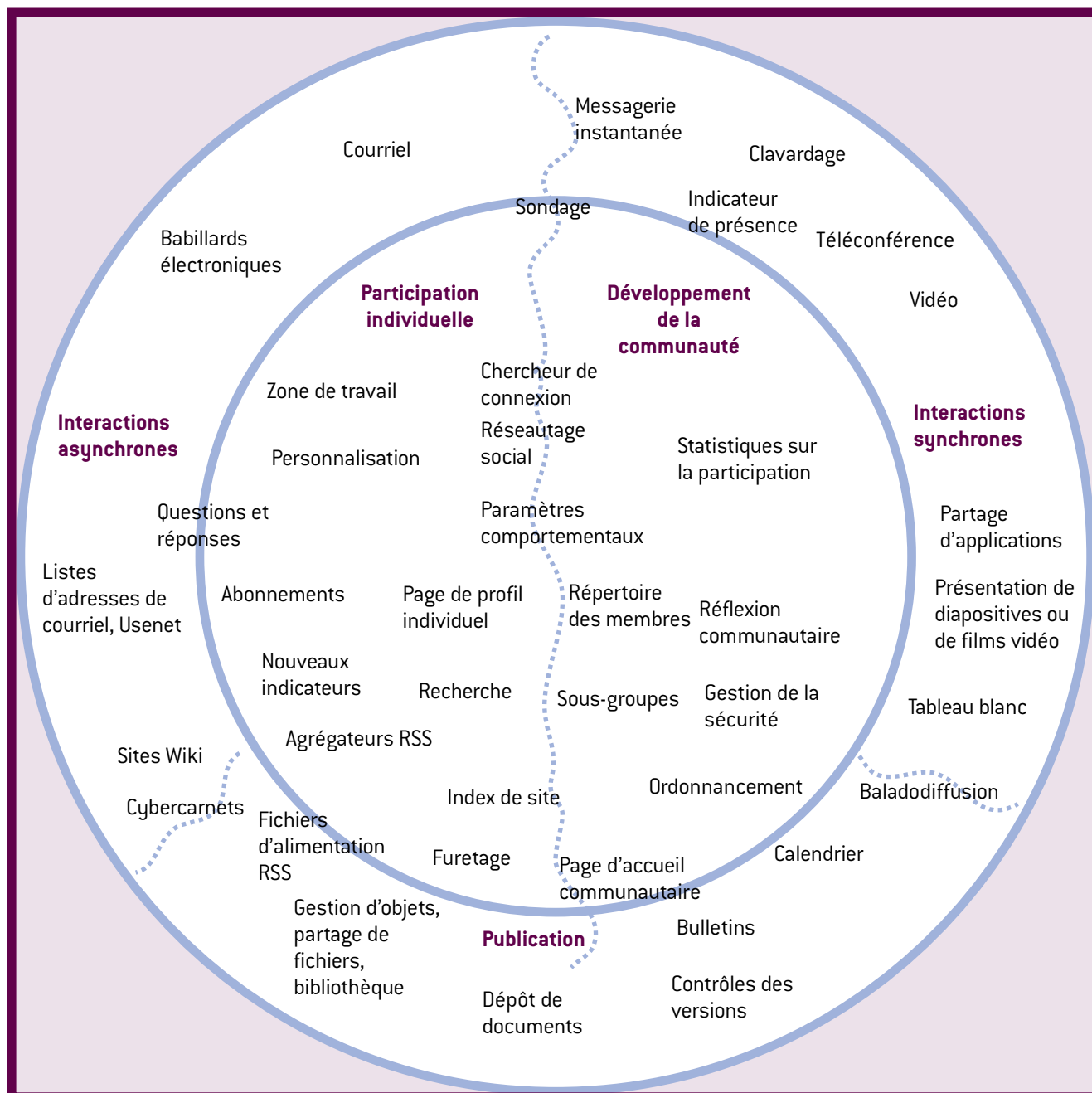




portrait plus complexe. Les choses ne « cadrent » plus si bien à la lumière de l'éventail complet d'activités et de besoins de communautés réelles et de leurs membres. Un certain nombre de questions semblent demeurer sans réponse : Comment pérenniser la sociabilité, l'identité, le sentiment d'appartenance ? L'émergence du sentiment communautaire ou l'animation d'une communauté s'appuient sur de multiples fonctionnalités qui ne sont pas

offertes par un outil unique : comment les classifier ? Que penser des plates-formes technologiques alors même que les communautés improvisent pour combler les lacunes de leur outillage et repoussent les limites de ces plates-formes préconfigurées pour s'inventer de nouvelles façons de faire ? Comment faut-il classer les technologies et les outils s'ils ne sont pas utilisés de la manière prévue ?

FIGURE 4 – LES OUTILS COMMUNAUTAIRES DANS UN AMÉNAGEMENT COMPLEXE D'ACTIVITÉS



Pour aborder ces questions, regroupons dans un schéma l'inventaire du marché d'outils offerts aux communautés. La figure 4 tente de représenter globalement comment la panoplie actuelle d'outils cadre avec l'éventail d'activités et les tensions présentes au sein des communautés. Le schéma comporte cinq zones. Sur la bande extérieure, on voit trois grands types d'activités : les interactions synchrones, les interactions asynchrones et la publication. Au centre se trouvent les activités de développement communautaire : participation individuelle à gauche, développement de la communauté à droite. La place de chaque outil suggère quelle est l'utilisation envisagée et indique, dans la mesure du possible, sa relation avec d'autres outils. La représentation bidimensionnelle de ce tableau synoptique nous contraint à des compromis qui mettent certains aspects en évidence et en laissent d'autres pour compte, mais elle dispose néanmoins les outils de manière à comprendre globalement leur relation à la vie communautaire.

Le schéma nous permet de prendre conscience de tendances quelque peu divergentes au sein du marché actuel.

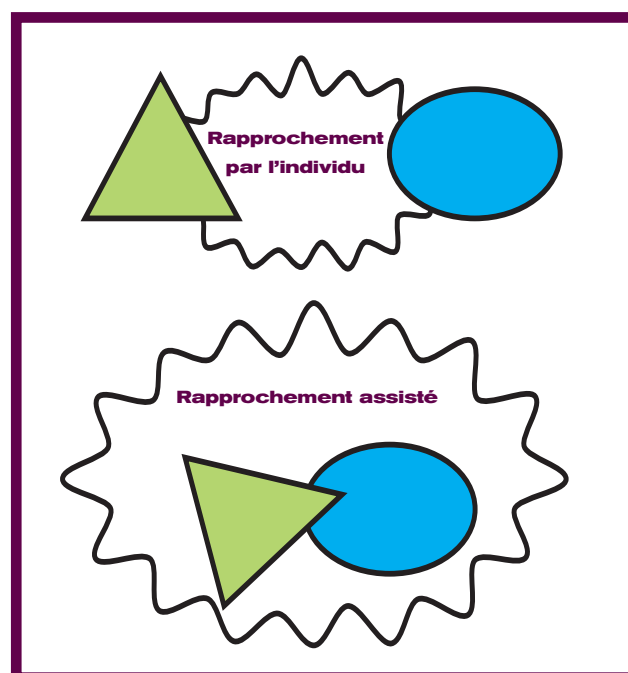
La première tendance concerne la façon dont les outils font maintenant leur entrée dans le marché. Bon nombre des outils mentionnés dans le schéma étaient des produits autonomes il y a seulement quelques années : babillards électroniques, applications de messagerie instantanée, dépôts de documents. Aujourd'hui, la majorité des produits offerts sur le marché sont des plates-formes qui combinent des outils utilisés dans les divers types d'activités illustrées dans le schéma. De simples applications comme la messagerie instantanée font maintenant partie de plates-formes comprenant le partage d'applications, la téléphonie sur IP [VoIP], des pages de profil individuel, la personnalisation, des répertoires et des outils de recherche.

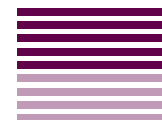
Certaines plates-formes telles que Communispace, CommunityZero, iCoherre, Simplify ou Web Crossing ont été conçues expressément pour les communautés. Un grand nombre de communautés utilisent aussi des applications réalisées sur mesure à l'aide de technologies comme Cold Fusion ou PhP. Enfin, il existe des communautés qui se servent d'applications non prévues dans ce but. Certaines d'entre elles ont adapté une plate-forme d'équipe telle qu'eRoom, Groove ou Quickplace. D'autres utilisent des systèmes de gestion de l'apprentissage comme Blackboard, Moodle ou WebCity. De grands progiciels de collaboration

comme Livelink, SharePoint ou WebSphere ajoutent également des outils orientés vers la communauté à leur structure. On a également utilisé des produits intranet, de gestion de contenu ou de portail comme PhP Nuke, Plone et Vignette. De nombreuses communautés se disent très satisfaites de plates-formes tout usage comme MSN Messenger, Usenet ou Yahoo Groups. Ou elles pourront se servir tout simplement du courriel et du téléphone. Et, bien entendu, il existe aussi des technologies qui facilitent les rencontres en face à face, comme les plans, les projecteurs ACL et les tableaux à feuilles mobiles !

La deuxième tendance mise en relief la figure 4 concerne les frontières entre les zones. Certains outils au centre des cinq régions sont « classiques », c'est-à-dire bien établis aujourd'hui : babillards électroniques, téléconférences, dépôts de documents, profils d'utilisateur et répertoires de membres. Ces outils évoluent, mais nous constatons une véritable explosion de nouveaux outils aux frontières des zones. Ces nouveaux outils semblent établir des rapprochements entre les zones traditionnelles et offrir aux communautés de nouvelles ressources permettant de gérer leurs tensions. La figure 5 illustre le développement de ces outils. Là où nous disposons d'outils pour des fonctions uniques pour les activités synchrones ou

FIGURE 5 – APPORT DES NOUVEAUX OUTILS HYBRIDES DANS L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS ENTRE DIVERS TYPES D'ACTIVITÉS





asynchrones entre lesquelles l'utilisateur individuel devait établir les liens relationnels, nous voyons à présent de nombreux outils hybrides qui aident les gens à gérer cet établissement de liens – outils qu'ils peuvent configurer et utiliser de façons uniques. De même, là où les personnes devaient établir les rapprochements entre les diverses communautés auxquelles elles appartenaient, des outils sont apparus pour faciliter leurs relations avec plusieurs communautés. (Voir le texte sur les cybercarnets et la syndication vraiment simple [*Really Simple Syndication* ou *RSS*] dans l'encadré ; il donne un exemple de l'émergence d'outils hybrides qui défient les catégories traditionnelles et ouvrent la porte à de nouveaux espaces d'interaction, de publication et de développement de communautés.)

Ces deux tendances, soit l'agrégation en plates-formes et les outils hybrides, traduisent un besoin d'intégration, mais elles constituent des forces complémentaires ou même conflictuelles qui interpellent l'inventivité du marché. Sous-jacente à la consolidation d'outils se trouve l'hypothèse selon laquelle la meilleure plate-forme communautaire prendra en charge la totalité des activités d'une communauté. La plate-forme unique propose une intégration homogène des outils et possiblement des activités qui leur correspondent. Dans cette perspective, chaque plate-forme tente d'intégrer sa propre version de nouveaux outils à mesure qu'ils arrivent sur le marché. Mais cette logique de consolidation aboutissant à des produits polyvalents et dispendieux a ses limites. Ainsi, on voit des communautés qui combinent les outils, prêtes à fureter entre différentes plates-formes pour trouver ce qui répond le mieux à leurs objectifs actuels. Opportunistes et économes, elles poursuivent sans relâche la configuration de ressources technologiques selon leur perception, changeante, de besoins qui évoluent constamment. Les appartenances multiples viennent également limiter la logique de consolidation. Les personnes appartiennent à plusieurs communautés utilisant différentes plates-formes. Pour elles, passer d'une communauté à l'autre, c'est toujours faire le pont entre des plates-formes technologiques. Comme leur cas est de plus en plus fréquent, il pourrait bien être plus intéressant de disposer de modules légers rendus compatibles par l'entremise de normes comme XML, API et la syndication vraiment simple. Ces modules peuvent être des outils uniques ou des petites grappes d'outils avoisinants qu'on peut « brancher » les uns aux autres ou qui peuvent se « parler » entre eux.

Des courants contradictoires alimentent les deux tendances. Ainsi, les communautés doivent se concentrer sur leur propre travail au lieu de se préoccuper de la technologie (« donnez-moi tout simplement la plate-forme »), mais elles doivent aussi, au besoin, pouvoir compter sur leur inventivité. D'autre part, les fournisseurs, tout comme les services de technologies de l'information (TI) internes, tentent d'offrir des solutions « complètes » qu'ils contrôlent, mais les utilisateurs sont de plus en plus débrouillards sur le plan technologique tandis que des programmeurs indépendants ont eux aussi accès à la technologie. Le point important ici, c'est que les experts en technologie et les dirigeants de communautés doivent reconnaître cette complexité quelque peu paradoxale au moment de passer à l'action pour répondre aux besoins de communautés en croissance.

Partant de ces observations, nous proposons une grille d'analyse en quatre échelons qui tient compte de la dualité outil–plate-forme de la technologie communautaire et qui la prolonge dans deux directions :

- La **configuration de technologies** qu'utilise une communauté (par exemple : à un moment précis, elle pourra dépendre surtout de Lotus Notes, du téléphone, du courriel et de Yahoo Messenger) ;
- Les **plates-formes** dans lesquelles les fournisseurs et les éditeurs regroupent des fonctionnalités (par exemple : CommunityZero, qui se compose d'une série d'outils intégrés) ;
- Les **outils** qui soutiennent des activités précises (par exemple : un babillard électronique) ou qui relient des types différents d'activités (par exemple : la balado-diffusion rend une conversation téléphonique accessible aux personnes qui n'y prenaient pas part) ;
- Les **caractéristiques** qui distinguent et rendent utilisables outils et plates-formes (par exemple : un babillard électronique offrant à l'utilisateur la prévisualisation de ses propres envois, des indicateurs « il y a du nouveau », une interface conviviale et une navigation aisée).

L'évolution du marché et l'expérience quotidienne des communautés nous font réaliser que cette séparation par échelons ne va pas sans une certaine ambiguïté. Ce qui constitue un outil ou une caractéristique, ou même une plate-forme, peut varier avec le temps ou selon les choix et

L'ÉMERGENCE DES OUTILS HYBRIDES : L'HISTOIRE DES CYBERCARNETS (WEBLOGS) ET DE LA SYNDICATION VRAIMENT SIMPLE (RSS)

Il y a cinq ans, une communauté se serait contentée de pages Web statiques pour décrire ses activités, d'un outil de discussion pour aborder ou réaliser un contenu statique, et, si vous étiez chanceux, d'un bulletin électronique pour informer les membres qu'on venait d'ajouter de la nouvelle documentation dans le site aux pages statiques. Ces pages statiques étaient la façon de diffuser l'information communautaire et individuelle; leur gestion était l'affaire de l'unique personne ou des quelques membres ayant une connaissance suffisante du HTML. Les outils de discussion étaient lieux de signification et d'interaction sociale. Les notifications à la communauté étaient souvent créées et envoyées « à la main » par une seule personne. Si vous vous intéressiez à plusieurs discussions ou sites Web communautaires, il vous fallait les suivre individuellement. La publication, les discussions et les inscriptions représentaient trois blocs distincts.

Et puis, un virage technologique s'est opéré. Le besoin de publier facilement ses pages Web a engendré les cybercarnets (*Weblogs*) permettant de façon simple d'ajouter sa propre voix aux conversations du cyberspace. La possibilité pour les lecteurs d'ajouter leurs réflexions aux cybercarnets les a rendus plus conversationnels, comme les babillards électroniques, avec des contributions datées. Les cybercarnets ont créé un pont entre la discussion et la publication de pages Web, jusqu'alors distinctes, et ont également permis de passer d'une publication centralisée à un modèle réparti.

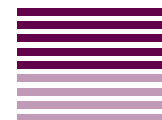
En simplifiant la publication, les cybercarnets ont décuplé la quantité de contenu publié. La voix de tous et chacun pouvait désormais se faire entendre sans effort, induisant par ailleurs une nouvelle tension : comment démêler toutes ces voix ? La syndication vraiment simple (*Really Simple Syndication [RSS]*) est apparue, permettant à une personne de s'inscrire à un groupe de cybercarnets. Les lecteurs RSS ont permis aux abonnés de combiner et de recombinaison à leur guise des affichages Web, et de recevoir des mises à jour en provenance de leurs sites d'origine.

Constatant à quel point la syndication apportait de l'eau au moulin des cybercarnets, les autres diffuseurs de pages Web se sont mis à l'utiliser sur leurs sites, augmentant ainsi la nature et le volume des contenus auxquels un lecteur pouvait s'inscrire et qu'il pouvait configurer, créant du même coup de nouvelles tensions et de nouvelles possibilités d'interaction et de transmission de savoir.

Maintenant capables de repérer facilement l'émergence d'idées et de contenus, les gens pouvaient réagir à ceux d'une autre personne dans leur propre cybercarnet, ou ajouter un commentaire à celui d'une autre personne. Grâce à des outils comme les pisteurs, ils étaient informés des réactions à leurs affichages, favorisant ainsi des réponses rapides et multipliant commentaires et contenus nouveaux. Tout cela a contribué à une vaste reconfiguration des liens dans le cyberspace, et a permis aux auteurs de cybercarnets de s'intégrer à de plus grands réseaux et communautés. En pratique, les conversations se sont affranchies des limites de plateformes ou de listes d'adresses électroniques, leur ampleur étant maintenant dictée par l'attention qu'elles suscitent auprès des communautés.

Les outils conviviaux de publication (carnets, commentaires) et d'inscription (RSS et pisteurs) ont transformé la dualité interaction-publication et la relation des individus à la communauté, ces derniers partageant maintenant un tronc commun de protocoles pour s'affranchir du jeu d'outil unique et se familiariser avec d'autres communautés et leurs outils. Nous ne serions pas étonnés de voir apparaître bientôt des outils et des usages nouveaux pour ces nouvelles communautés élargies qui se réunissent dans la « blogosphère ».

L'apparition d'outils souples pour relier l'individu aux groupes le place maintenant aux commandes de sa propre expérience d'intermédiation par logiciel. Baptisés « logiciels sociaux » par leurs adeptes, ces nouvelles technologies de collaboration viennent simplifier la publication ainsi que la constitution de groupes en ligne.



l'expérience d'une communauté. Malgré tout, ces échelons fournissent un contexte utile pour y réfléchir.

À l'échelon supérieur, la notion de configuration relègue la plate-forme et ses outils au second plan pour se concentrer sur la vie réelle de la communauté. Elle nous fait considérer la technologie du point de vue de son utilisation dans la vie quotidienne de la communauté et de ses membres. Par manque d'espace, nous n'avons pas inclus ici de telles descriptions, bien que notre rapport se fonde sur les récits de communautés réelles. Le rapport complet décrit un certain nombre de communautés que nous avons étudiées, sélectionnées pour la manière dont elles ont configuré la technologie au fil du temps et pour l'immense expérience de plates-formes ou de grappes d'outils d'importance qu'elles ont accumulée.

À l'échelon inférieur, il est toujours important d'analyser l'utilité envisagée d'un outil en regard de ses caractéristiques. C'est souvent dans les détails que réside son utilité. Et en plaçant les détails de la décision technologique dans le contexte plus large des quatre échelons, on évite l'écueil d'une banale comparaison des produits par caractéristique comme seul critère d'élimination d'un fournisseur. Ne pouvant distinguer l'accessoire de l'essentiel, on en vient à se laisser dicter ses choix technologiques par l'amour de la technologie ! Nous reviendrons sur l'importance d'une analyse à tous les échelons dans la prochaine section sur la sélection de la technologie.

L'utilisation que font les communautés de la technologie évolue, et la perspective que nous en avons doit évoluer elle aussi. Le tableau 2 résume brièvement ce déplacement de perspective tel qu'il s'applique à la compréhension du marché de la technologie et au sujet des deux prochaines sections, soit la sélection et l'emploi de la technologie.

5.3 EFFECTUER LES CHOIX TECHNOLOGIQUES

Nous avons appris au moins une chose à propos de la technologie et des communautés de pratique : si une bonne technologie ne peut pas en soi créer une communauté, une mauvaise technologie peut sûrement lui rendre la vie impossible !

Il faut donc aborder la question des choix technologiques pour les communautés non seulement avec diligence, mais aussi avec la plus grande humilité. La clé du succès est de rester branché sur la communauté : ses caractéristiques, ses aspirations, ses membres et ses activités. Il est tout à fait possible que la communauté ne sache pas encore exactement ce dont elle a besoin. C'est ici que les experts peuvent jouer leur rôle, stimulant l'imagination et amorçant de nouveaux dialogues ; ils jouent un rôle prépondérant, mais c'est la communauté qui devra vivre avec les résultats.

TABLEAU 2 – UNE PERSPECTIVE ÉVOLUTIVE DES PROBLÉMATIQUES DE LA TECHNOLOGIE COMMUNAUTAIRE

Point de vue	De	À
Marché de la technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Marché simple avec peu d'options • « Solutions » tout-en-un 	<ul style="list-style-type: none"> • Choix complexes • Aptitude à intégrer les outils et à établir des liens entre eux • Les fournisseurs sont des utilisateurs dans leur propre communauté
Configuration de la technologie pour une communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection caractéristique par caractéristique 	<ul style="list-style-type: none"> • Choix de combinaisons technologiques pour les faire correspondre à des activités communautaires et des appartenances multiples
Technologie en utilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection de la « bonne » solution devant être adoptée uniformément 	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres configurent, adoptent, rejettent et inventent

Une diversité de circonstances

Les environnements institutionnels et technologiques très différents dans lesquels vivent les communautés influencent tout, y compris la façon de choisir la technologie. Cela va de la latitude (prise ou permise) de choisir ses propres solutions technologiques, jusqu'aux considérations du contexte social, aux ressources techniques, aux fonds, à l'expertise et au savoir-faire, au rendement et aux contraintes organisationnelles. Les groupes à l'aise avec les technologies et disposant de ressources financières et techniques peuvent s'approprier une plateforme renfermant toutes les caractéristiques souhaitées et exigeant une intégration, une personnalisation ou un processus de réalisation d'envergure. Mais de nombreuses communautés doivent se contenter de technologies beaucoup plus modestes avec lesquelles elles peuvent quand même accomplir beaucoup. N'oublions pas que les communautés existaient bien avant que la technologie ne devienne une question d'importance. Les communautés sont diverses, tout autant que le sont les options de mise en œuvre, qui varient du plus simple au plus complexe, du bricolage aux plates-formes intégrées ; on peut emprunter, acheter ou bâtir ses outils. Il est donc vital d'adapter le processus de conception aux circonstances particulières des communautés ciblées :

- Les membres de communautés ne sont pas toujours égaux face à la technologie. Certaines régions n'ont pas encore accès à la haute vitesse. Certains utilisent des PC, d'autres des Macintosh, sans parler des systèmes d'exploitation qui peuvent aussi être différents. La technologie doit fonctionner pour chaque personne si on veut maintenir un sens de proximité, d'appartenance et d'unité.
- Certaines communautés doivent composer avec de petits budgets et des outils offerts à bas prix ou accessibles dans le domaine public, comme les groupes de courriels. Les logiciels ouverts constituent de plus en plus une option à bas prix pour un nombre grandissant d'applications personnalisées, mais ils exigent souvent, pour un déploiement réussi, une expertise technologique interne.
- Les communautés bien financées mais n'ayant pas accès à une grande plateforme ou au soutien des TI pourront considérer l'utilisation d'une application hébergée chez un fournisseur de services d'applications (FSA). La simplicité des applications hébergées l'emporte souvent sur la perte de contrôle.

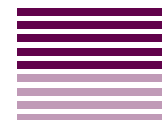
- Dans des organisations, on doit se préoccuper de sécurité de l'information, de coupe-feu, de compatibilité avec les logiciels d'entreprise existants et de partage de technologies avec d'autres communautés. D'habitude, un service des TI avec une structure, des ressources et des processus formalisés s'occupe du déploiement des technologies. Tant les ressources que les contraintes présentes au sein des organisations jouent un rôle d'importance dans la manière dont les communautés s'approprient la technologie.

Une conception technologique judicieuse du point de vue communautaire

Peu importe l'environnement, répondre aux besoins technologiques des communautés ne présente pas de différences fondamentales avec la réponse à des besoins technologiques faite dans d'autres buts. Par conséquent, les principes habituels de conception et de déploiement technologiques sont de mise, et nul n'est besoin de les répéter ici. Mais la nature propre des communautés confère une dimension particulière à quelques principes généraux de conception, qu'il vaut la peine de revisiter explicitement.

Viser la facilité d'appropriation et la convivialité. Les communautés étant rarement en tête des priorités de leurs membres, le principe général de la simplicité revêt une double importance. Une équipe-projet destinée à passer beaucoup de temps à travailler ensemble peut vouloir investir dans l'apprentissage d'un système complexe, mais les membres d'une communauté pourront rarement se payer un tel luxe. Une appropriation laborieuse de la technologie en découragera rapidement l'utilisation. Rester branché sur la communauté sous-entend que le responsable des TI recherche des outils existants dans l'environnement immédiat en vue de l'adoption « telle quelle » ou avec de légères modifications par la communauté. L'adoption d'outils familiers s'avère plus rapide et moins ardue que le recours à des outils trop nouveaux ou trop différents. En même temps, l'interaction soutenue des membres de la communauté hausse leur niveau de compétence et les entraîne ainsi à tolérer et à exploiter davantage de complexité. L'apprentissage et l'appropriation des technologies destinées aux communautés constituent tout autant une entreprise collective qu'individuelle.

Concevoir pour l'évolution. Il est toujours souhaitable de concevoir une technologie qui soit évolutive, mais avec les communautés cela revêt une importance capitale. En



effet, les besoins d'une communauté naissante évoluent dans le temps et constituent un défi pour les fournisseurs de technologies. À la différence d'une équipe dont la trajectoire peut souvent être assez bien planifiée dès le début, la vie d'une communauté est une odyssée. Les communautés changent constamment. Souvent, elles naissent timidement, sans conscience profonde de leur finalité. Mais elles se réinventent continuellement. Elles élargissent et approfondissent la maîtrise de leur domaine. De nouveaux membres arrivent. Leur pratique évolue. Les technologies doivent, sans proliférer, soutenir l'évolution entrelacée du domaine, de la communauté et de la pratique. Déployer une technologie lourde ou excessive, surtout si elle tend à être difficile d'utilisation ou à introduire beaucoup de changements, deviendra vite un fardeau pour les membres de la communauté. Ce sont les animateurs qui doivent faire face à ces défis pour leur communauté.

Limiter les déplacements. Souvent, les membres d'une communauté ne travaillent pas ensemble dans leurs activités quotidiennes, mais l'objet de leurs interactions se rapporte souvent à leur travail principal. Les membres préféreront des solutions se trouvant à un clic de souris des outils qu'ils utilisent quotidiennement à celles qui sont « plus loin » de leur contexte habituel de travail et qui exigent de se déplacer dans un autre environnement. Le défi de la simplicité et de la proximité peut se révéler d'autant plus exigeant que l'accès se révèle varié : certains membres voudront participer à la communauté alors qu'ils sont à leur domicile, sur leur lieu de travail ou sur la route. C'est pourquoi le courriel demeure un outil communautaire répandu et toujours en demande malgré tous les récents progrès : il permet l'interaction communautaire dans l'environnement virtuel même où les gens passent une partie considérable de leur vie sociale et professionnelle.

Rester branché sur les besoins de l'utilisateur. Les gens n'utilisent pas la technologie parce qu'elle les fascine, mais bien plutôt pour ce qu'elle leur permet d'accomplir. En cela, les communautés ne diffèrent en rien du commun des mortels. Comme pour toute conception technologique, ce sont les besoins de l'utilisateur qui priment. Certes, les technologies communautaires sont conçues pour les communautés ; ce sont toutefois des individus qui en font usage. Il faut donc tenir compte de cette dualité. Chaque individu diffère des autres par ses besoins et préférences, ses objectifs d'apprentissage personnels au sein de la communauté, et sa familiarité avec la technologie. Quel sera le poids du rapprochement communautaire sur les préférences individuelles ? Les perspectives technologiques

communautaires et individuelles peuvent-elles s'intégrer ? Les communautés sont notables sur ce plan, car la participation est habituellement bénévole, elle varie en intensité, et s'étend souvent à des projets et à des communautés multiples.

Configurer la technologie

Ce serait simple si on pouvait suivre un processus linéaire, étape par étape. La réalité est tout autre cependant. La planification d'une configuration technologique est complexe, tout en boucles et en itérations, elles-mêmes tributaires des circonstances et des contraintes particulières de la communauté. Mais notre modèle à quatre échelons regroupe au sein de quatre catégories générales les facteurs dont il faut tenir compte. Voici quelques considérations pour chacun des échelons :

À propos de la configuration. La configuration technologique doit refléter la constitution de la communauté, le stade de son développement et sa diversité.

- Où sont situés les membres ? Quelle est l'étendue des fuseaux horaires ? Dans quelle proportion les membres se rencontrent-ils physiquement ?
- De quel type d'accès à Internet disposent-ils ? Quelles technologies de base utilisent-ils ?
- Quel est leur niveau de compétence ? Quel est leur degré d'aisance à l'égard de la technologie ? Y a-t-il beaucoup de disparité entre les membres ?
- Les membres n'ont pas tous le même degré d'engagement ni le même niveau de familiarité avec la technologie, sans parler de la facilité d'accès. Quels sont les besoins des divers groupes desservis ? Quelles sont les ressources disponibles pour le développement et le perfectionnement de compétences technologiques ?
- Quelle est la diversité linguistique et culturelle du groupe ?
- Les membres voudront-ils former des sous-comités ou d'autres types de sous-groupes ? Faut-il prévoir des espaces de travail *ad hoc* au sein du vaste espace commun ?

À propos des outils. Tout un ensemble d'activités viennent appuyer les diverses manières dont les membres apprennent les uns des autres. Quelle est la gamme d'activités dans lesquelles la communauté veut s'engager ?

- Quels seront les types d'interaction ? Les types d'événements et de réunions ? Dans quelle mesure faudra-t-il relier les interactions synchrones et asynchrones ? Faudra-t-il porter davantage son attention sur les processus de groupe ou les contributions individuelles ?
- Quels types d'objets ou de documents les membres partageront-ils ? Comment les organisera-t-on et les archivera-t-on ?
- Qui seront les animateurs et gardiens de la communauté ? De quels indicateurs auront-ils besoin pour suivre l'évolution, la vitalité, la santé de la communauté ? Quelles mesures devront-ils prendre ?
- Comment les membres géreront-ils leur participation ? Comment vont-ils se retrouver dans le système ? Comment vont-ils vouloir se relier les uns aux autres ?

À toute activité ne correspond pas nécessairement un outil unique. Certaines activités pourront exiger plusieurs outils ; par exemple, une réunion peut nécessiter un calendrier, la conférence téléphonique, une présentation en ligne et le clavardage. Par ailleurs, certains outils peuvent supporter plusieurs activités. Ainsi, les sondages peuvent servir à prendre une décision, planifier une réunion, ou faire connaître son point de vue sur la santé de la communauté. En regard de la variété d'outils potentiellement utiles illustrés à la figure 4, il est toujours important, en vue d'un choix judicieux, d'effectuer une analyse des activités de la communauté existantes ou prévues.

À propos des caractéristiques. À chaque tâche son outil. Parmi le choix d'outils créés pour une tâche, chacun possède des caractéristiques qui façonnent son ergonomie. Il est important d'aborder et de traiter cet aspect en détails, car la facilité d'utilisation d'un outil est vitale.

- À quels besoins les caractéristiques de l'outil répondent-elles ? Comment sont-elles réalisées ? L'outil est-il polyvalent ?
- Comment l'outil se présente-t-il ? Pourra-t-on utiliser les caractéristiques à notre guise pour mener à bien nos activités ?
- Dans quelle mesure l'outil est-il adaptable ? L'utilisateur, le soutien technologique ou un expert en technologie peuvent-ils le configurer ? Le modifier ?

- Peut-on mettre certaines caractéristiques de l'outil hors service afin d'en faciliter l'appropriation au début ?

Ces considérations exigent non seulement de connaître l'éventail des activités de la communauté, mais également de comprendre la façon dont elle mène ses activités. Encore une fois, ce n'est pas la quantité de caractéristiques qui nous importe, mais bien de comprendre à quel point certaines d'entre elles répondent aux besoins spécifiques d'une communauté donnée, ou comment l'absence d'une d'entre elles lui cause un problème particulier. Ces considérations sur les caractéristiques doivent équilibrer fonctionnalité et souplesse d'une part avec simplicité et facilité d'apprentissage d'autre part.

À propos de la plate-forme. Dans une configuration technologique, il faut aussi évaluer la plate-forme en tant que produit à acquérir, à déployer et à utiliser.

- Dans quelle mesure la plate-forme est-elle compatible avec d'autres outils qu'utilisent la communauté ou ses membres ?
- Qui sont les autres utilisateurs, et forment-ils une communauté ?
- Quelle est la relation avec le fournisseur ou l'éditeur ? Est-il ouvert à l'idée d'adapter l'outil, ou permettrait-il à autrui de le faire, à mesure qu'évolue la communauté ?
- Peut-on activer et désactiver les outils pour s'ajuster à l'évolution de la communauté ?
- Quel est le prix total de la plate-forme (logiciel, matériel, accès, y compris le soutien) ?
- Quel est le type de tarification ? Comment influera-t-il sur la participation dans la communauté ? Par exemple, si le prix est établi par communauté, qu'en est-il des petites communautés, toujours incertaines quant à leur longévité ? Si on a établi le prix par membre, qu'en est-il des membres en périphérie qui se sentent peut-être découragés de participer ? Que disent les autres communautés au sujet du prix total ?

Le tableau 3 illustre le processus d'analyse multi-échelon ; il est présenté avec un petit extrait d'une vaste grille que nous avons assemblée en prévision du rapport complet. Cette grille décrit chacun des outils de la figure 4 relativement à son but et à son utilité, de même que la pertinence

pour les communautés des caractéristiques qui y sont attachées. L'extrait utilise l'exemple de babillards électroniques et analyse quelques caractéristiques du processus de contribution. En plus de signaler des outils précis et d'en présenter les principales caractéristiques, la grille complète englobe aussi des considérations plus vastes concernant la qualité de l'interface et la sécurité de la plate-forme.

Déterminer les besoins d'une communauté et y répondre adéquatement constitue une tâche complexe exigeant une bonne collaboration entre les initiés de la communauté et les fournisseurs de technologies. À long terme, la participation des plus technophiles parmi les membres fera en sorte que la technologie réponde à la fois aux besoins initiaux et futurs de la communauté.

5.4 SOUTENIR L'ÉLAN TECHNOLOGIQUE DES COMMUNAUTÉS

Le rôle de l'informaticien au service de sa communauté ne s'arrête pas avec le déploiement initial. Le marché de la technologie évolue constamment, proposant de nouveaux choix et offrant de nouvelles possibilités. Nul doute que les besoins de la communauté évolueront eux aussi. Et celle-ci fera preuve d'imagination non seulement dans sa façon d'utiliser la technologie dont elle dispose, mais aussi dans sa résistance à celle dont elle n'a cure, dans ses tentatives de combler les déficiences et de relier ensemble des outils. Les communautés évoluent et se réinventent, et la technologie n'est pas étrangère à ces changements. Cela favorise un subtil changement de perspective, que nous énonçons d'ailleurs à l'intention des informaticiens : au lieu de viser la conformité ou la mise en œuvre « complète » d'une plate-forme, il faut plutôt valoriser le potentiel d'inventivité de la communauté dans l'utilisation qu'elle fait de la technologie. L'improvisation ne devient invention qu'au fil d'un apprentissage cumulatif, source éventuelle de nouvelles pratiques ou de nouveaux artefacts. Les informaticiens peuvent aider leur communauté à traduire son potentiel d'improvisation en véritables nouvelles façons de faire.

En se penchant de près sur l'utilisation qu'en font leurs communautés, les informaticiens découvrent des utilisations originales et surprenantes de la technologie. À mesure que mûrit une communauté, elle se révèle une ressource d'importance dans le développement de sa propre capacité à utiliser la technologie. Ainsi, dans une certaine communauté « extra-frontalière », un groupe a été frustré de voir certains de ses membres exclus d'un



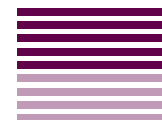
clavardage par le coupe-feu de l'entreprise. Ils ont découvert un babillard électronique leur permettant de se réunir hors de portée du coupe-feu, en temps réel, en rafraîchissant continuellement leur écran. Cela a permis une sorte de clavardage à fils multiples, qui a mieux répondu à leurs besoins qu'un outil de clavardage traditionnel monothématique. Une autre communauté considérait productives ses réunions par conférence téléphonique, mais trouvait que la prise de notes était une corvée. Ses membres ont instauré durant leurs appels téléphoniques une pratique de prise de notes collective par clavardage ou messagerie instantanée dont les transcriptions ont donné aux membres absents le sentiment de demeurer malgré tout en contact avec le reste de la communauté.

La pratique d'une communauté ne se développe pas toujours en harmonie avec les prévisions des fournisseurs de technologie ! La solidarité qui caractérise de nombreuses communautés de pratique peut s'avérer une force puissante de résistance à la technologie tout autant que de stimulation de l'innovation. Les communautés informelles et largement dispersées pourraient accueillir avec scepticisme la suggestion voulant que la technologie « rapprochera tout le monde ». Par ailleurs, l'adoption d'un nouvel

TABLEAU 3 – GRILLE D'OUTILS ET DE FONCTIONNALITÉS ET LEURS CARACTÉRISTIQUES (EXTRAIT)

Note : Cet extrait est tiré du rapport complet (voir <http://www.technologyforcommunities.com/>). Notez comment les outils et les fonctionnalités sont adaptés en fonction des activités et des besoins précis de la communauté.

Interactions asynchrones		
<ul style="list-style-type: none"> • Courriels ; • Listes de courriels ; • Babillards électroniques ; • Questions et réponses ; • Sondages ; • Sites Wiki ; • Cybercarnets. 	<p>Ces types d'outils permettent aux communautés d'interagir à leur convenance en dépit des barrières géographiques et des fuseaux horaires.</p>	<p>Surtout utiles aux communautés réparties dans plusieurs emplacements (villes, régions, etc.) et étalées sur plusieurs fuseaux horaires, mais plus généralement employés par tous les types de communautés afin de garder contact, d'interagir et d'accomplir des tâches sans se rencontrer en personne.</p>
Babillards électroniques	Description de l'outil	Utilité de l'outil
<p>Les fonctionnalités offertes par ce groupe de caractéristiques comprennent :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La capacité d'attacher un message ; 2. L'affichage des messages et des options de visualisation ; 3. La mise à contribution de la participation des membres ; 4. Des fonctions administratives. 	<p>Permettent les échanges écrits en mode asynchrone. Les membres participent où et quand ils le peuvent. Ils peuvent placer des messages successifs, datés et signés, dans un environnement où on peut voir toute la discussion. Aujourd'hui, la plupart des babillards électroniques sont accessibles par le Web, car ce dernier est devenu une interface incontournable pour des millions de gens. Parfois aussi appelés forums en ligne ou bases de données de discussion.</p>	<p>Outil classique, utilisé par de nombreuses communautés pour converser sans se rencontrer en personne. Très utile dans le cas de fuseaux horaires multiples, bien que l'envergure géographique tende à ralentir le temps de réaction. Cet outil peut nécessiter un certain temps d'accoutumance, mais nous avons vu des communautés s'en servir avec beaucoup de succès pour des demandes d'aide, pour approfondir des problématiques, socialiser et réfléchir. Comparativement aux listes de courriels, les babillards électroniques exigent habituellement des participants qu'ils apprennent à utiliser une interface supplémentaire. Mais ils permettent la discussion de plusieurs sujets en parallèle. Ils permettent aussi d'ajouter et de visualiser le fil entier des messages d'une conversation, ce qui donne une saveur plus communautaire à la conversation. Par contre, il y est plus difficile de suivre l'évolution de la pensée d'une personne en particulier que dans un cybercarnet.</p>
Caractéristiques	Description de la caractéristique	Pertinence
<p>Annexer des fichiers aux messages.</p>	<p>On peut inclure des documents ou des fichiers multimédias quand on place un message au babillard.</p>	<p>De plus en plus indispensables dans les conversations : documents, photos, schémas, et autres fichiers. Particulièrement important pour les communautés qui utilisent cet outil pour des conversations détaillées et approfondies.</p>



Caractéristiques	Description de la caractéristique	Pertinence
Prévisualiser ses propres contributions.	Avant d'envoyer son message, on peut le voir tel qu'il apparaîtra aux autres.	Très utile lorsque les gens ne sont pas à l'aise avec l'écrit, le vocabulaire de la communauté ou le processus d'envoi de messages.
Sauvegarder sa contribution en cours de rédaction.	En cas d'interruption pendant qu'on prépare un message, on peut le sauvegarder comme ébauche pour pouvoir le réexaminer et le terminer plus tard.	La participation à des activités communautaires est souvent sporadique. Les interruptions sont donc fréquentes. Cette caractéristique peut également servir à sauvegarder une liste de messages pour y revenir ultérieurement.
Étiquettes de message.	Permet de qualifier ou de contextualiser sa contribution (p. ex. : « déclaration », « question », « accord », « désaccord »).	Aide les participants à voir la tournure de la discussion en un coup d'œil. Renvoie à la communauté son image à travers ses conversations (p. ex. : « Il y a beaucoup de désaccords dans cette communauté »).

outil peut exiger un effort considérable. Les communautés peuvent se révéler particulièrement habiles dans leur résistance à l'introduction de nouveaux outils, et pour cause. De nouvelles technologies peuvent influencer sur la structure de pouvoir, attirer de nouveaux membres inconnus et être perçues comme une distraction du travail normal de la communauté. Cette résistance constitue en soi une prise de position et offre matière à réflexion quant aux rapports d'une communauté à la technologie.

Un autre facteur dont l'informaticien ou le responsable du soutien informatique doit tenir compte aujourd'hui est le degré croissant d'expertise des usagers de sa communauté. Dans leur travail quotidien, ces derniers peuvent avoir acquis beaucoup d'expérience en ligne avec des collègues. Il y a de bonnes chances qu'ils utilisent également un ordinateur à leur domicile et que leur expérience personnelle et celle des groupes auxquels ils appartiennent aient affiné leur point de vue sur la technologie. Aujourd'hui, la facilité pour les particuliers de se procurer, de télécharger, de partager et de mettre en œuvre un grand nombre d'outils interpelle leur esprit de décision. Les membres pourront tout autant apporter de nouveaux outils à la communauté que résister à ceux qu'elle offre déjà. L'engagement mutuel de membres ayant une expérience variée des technologies crée un contexte propice à une utilisation communautaire bonifiée par leur créativité.

Voici quelques suggestions qui permettront de progresser sur le plan de la technologie sans toutefois la laisser envahir ou dominer l'ordre du jour de la communauté :

- Être attentif au cheminement des nouveaux membres (leur courbe d'apprentissage peut révéler des failles ou des opportunités imperceptibles à des membres de longue date) ;
- Interroger les membres de la communauté (surtout ceux qui appartiennent à plusieurs groupes) à propos de leur expérience et de leur utilisation de la technologie dans d'autres contextes ;
- S'intéresser de temps à autre aux nouveaux outils qui pointent à l'horizon et réfléchir à la façon dont ils permettent de réconcilier la dualité individu-collectivité ;
- Encourager les membres de la communauté à s'observer mutuellement quand ils utilisent les outils de base de la communauté (c'est surprenant de constater tout ce qu'on peut apprendre en s'observant dans l'utilisation d'un logiciel aussi commun que MS-Word, par exemple) ;
- Vérifier comment se combinent ou fonctionnent ensemble les outils existants (ce sujet pourra figurer occasionnellement à l'ordre du jour).

Donc, la prochaine fois que vous entendrez parler de l'expérience de certains membres de la communauté avec un nouvel outil ou de l'approche nouvelle, étrange et un peu tordue avec laquelle ils ont utilisé les technologies existantes de la communauté, réfléchissez à ce que cela peut donner. Il peut ne s'agir que d'une tangente. Mais ce peut aussi être le début d'une toute nouvelle technologie



ou d'une nouvelle façon d'utiliser une technologie existante au sein de votre communauté. Cela, à son tour, peut vous attirer de nouveaux membres, paver la voie à de nouveaux types de liens entre les membres ou procurer aux membres de la communauté une toute nouvelle façon de travailler et de réfléchir ensemble. Qui sait tout ce qui peut en découler ?

5.5 CONCLUSION

Que de changements depuis le moment où a débuté la recherche initiale sur les technologies pour les communautés de pratique, il y a cinq ans ! Les outils ont évolué, et la façon dont ils nous rapprochent aussi. Les aptitudes qu'ils exigent de leurs utilisateurs ont changé, et, bien entendu, la perception que nous en avons s'est modifiée elle aussi. Nous avons choisi d'examiner une perspective communautaire sur l'évolution de la technologie plutôt que d'adopter le point de vue du membre individuel ou du spécialiste de l'informatique (sans parler de celui du fournisseur ou du marché) ; ce choix s'avère productif. Les prises de conscience qu'apporte cet examen enrichissent notre perspective du marché, approfondissent notre compréhension des rôles liés à la technologie, et dirigent notre attention sur les décisions que les communautés doivent prendre.

Les changements dans la nature des outils disponibles s'accompagnent d'une évolution dans le processus d'appropriation de l'infrastructure technologique d'une communauté. Les éditeurs de logiciels doivent écouter très attentivement les besoins des communautés et, pour leur part, les communautés elles-mêmes doivent absolument s'engager dans le processus, sans oublier les responsables technologiques de la communauté qui jouent, eux aussi, un rôle crucial. Enfin, toutes dépendantes de la technologie qu'elles puissent être pour leur cohésion et leur unité, les communautés ne doivent pas se laisser distraire des intérêts qui ont rassemblé leurs membres à leur début.

LES POINTS ESSENTIELS

- Les nouvelles technologies peuvent aider les communautés à gérer certaines tensions comme les rapports complexes que les individus entretiennent avec leurs communautés.
- Parmi les activités que les technologies viennent appuyer, il faut mentionner l'interaction synchrone et asynchrone entre les membres, la publication et l'accès aux documents et, enfin, l'entretien des liens permettant de maintenir la cohésion dans la communauté.
- On observe deux grandes tendances dans les technologies : l'agrégation des outils au sein de plates-formes et l'apparition d'outils hybrides comme les cybercarnets et la syndication vraiment simple (RSS).
- La clé du succès pour effectuer les bons choix technologiques est de rester branché sur la communauté : ses caractéristiques, ses aspirations, ses membres et ses activités.
- Les qualités recherchées dans la technologie sont la facilité d'appropriation, la convivialité, la simplicité et la proximité. Il faut aussi que la technologie soit évolutive, car les besoins des membres changent sans cesse.

Le rapport complet résumé dans ce chapitre vise à venir en aide aux responsables technologiques dans les défis qu'ils doivent affronter et à offrir une optique productive aux fournisseurs et aux commanditaires des communautés. Notre étude exhaustive embrasse plusieurs niveaux de détails, du survol du marché présenté dans la figure 4 aux caractéristiques qui rendent un outil donné utile à une communauté, telles que les illustre le tableau 3. Souhaitons que ce chapitre donne un bon avant-goût du rapport exhaustif et qu'il stimule les échanges entre les usagers de ce guide. ■

¹ Wenger, E. (2001). *Supporting Communities of Practice : a Survey of Community-Oriented Technologies. How to Make Sense of this Emerging Market Understand the Potential of Technology and Set Up a Community Platform* [En ligne]. <http://ewenger.com/tech/index.htm> (page consultée le 27 déc. 2004).

² Tiré de : Dubé, L. (2004). *Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects technologiques*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et Études de cas, 137 p.

Interquisa

Chez Interquisa Canada inc., le choix d'un environnement de collaboration a fait l'objet d'une démarche structurée. Dans cette usine en situation de démarrage, quatre systèmes d'information numérique (un système de monitoring continu des opérations, un ERP, un logiciel de formation sous forme d'intranet et un système de gestion documentaire) faisaient déjà l'objet d'une implantation. Pour son projet de communauté de pratique virtuelle, Interquisa voulait éviter d'en ajouter un cinquième. Avec l'aide d'une firme externe, elle s'est mise à la recherche de modules de collaboration électronique qui s'intégreraient aux systèmes en place.

Pour déterminer l'application qui serait la plus appropriée aux besoins de la communauté de pratique, les critères de sélection suivants ont été utilisés :

- Les fonctionnalités de groupe de discussion sont centrales au produit ;
- L'application agit de façon autonome sur un serveur du client ;
- L'application est compatible avec les bases de données utilisées par Interquisa ;
- Le représentant régional responsable de l'application est une personne en qui on peut avoir confiance ;
- Il est possible de gérer de multiples groupes de discussions ;
- L'application peut être configurée pour jouer un rôle de portail par le biais duquel on peut accéder aux autres applications de l'entreprise ;
- L'application est programmée de façon à être utilisable en passant par le Web ;
- Pour l'expérimentation, le prix est abordable.

L'option retenue a été le logiciel Open Source PhpBB. Ce logiciel, gratuit, offrait l'essentiel des fonctionnalités recherchées. De plus, Interquisa était assez autonome en ce qui a trait à l'implantation de l'application et les tâches d'ajustement de l'interface pouvaient être mineures. L'application s'est avérée un bon choix et a fait l'unanimité des utilisateurs quant à sa simplicité et sa convivialité, deux critères importants pour le groupe de travail.

QUE NOUS APPREND D'AUTRE LA RECHERCHE DU CEFRIO² ?

Le volet technologique de notre recherche s'intéressait à la question suivante : comment les aspects technologiques tels que les médias d'interaction, par exemple, exercent-ils une influence sur certains processus de la vie des communautés de pratique tributaires des technologies de l'information (TI) (par exemple : la participation au moyen de logiciel) et quel est, finalement, leur impact sur le succès des communautés ?

Par ses observations et ses résultats, cette étude de la dimension technologique livre des enseignements utiles que nous présentons ici.

L'importance de la formation sur l'utilisation du collecticiel

Les logiciels Knowledge Forum, Lotus Notes, Microsoft Sharepoint, PhpBB, Univirtuel et Work2gether ont été utilisés par une ou deux communautés du projet du CEFRIO. Une organisation avait aussi développé son propre outil de collaboration.

Près de 70 % des répondants n'avaient jamais utilisé le logiciel choisi comme outil principal en soutien à leur

communauté et presque un tiers des répondants (34 %) n'ont pas reçu de formation sur l'utilisation dudit logiciel. Quant à ceux qui ont reçu une formation, presque tous l'ont considérée comme étant nécessaire. La majorité considère qu'elle était complète, suffisante et adaptée aux besoins. Un certain pourcentage des répondants a tout de même été déçu de la formation reçue.

Enseignement

Les données de la recherche ont montré que la formation sur le logiciel utilisé et la qualité de cette intervention du point de vue de la correspondance avec les besoins des membres sont en relation avec les trois éléments suivants : la participation à la communauté par l'entremise du logiciel, l'apprentissage de celui-ci et le niveau de satisfaction du membre à l'égard de son collecticiel. On devrait donc mettre toutes les chances de son côté en offrant aux membres une formation de départ de très grande qualité.

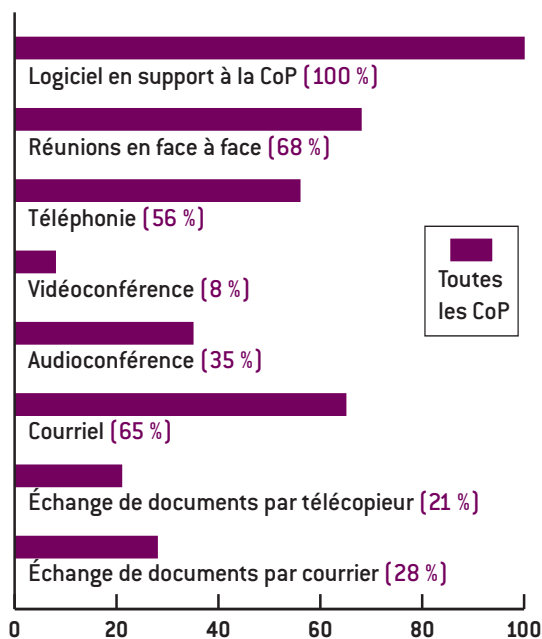
De façon générale, le degré de familiarité avec les technologies de l'information et des communications (TIC) a été surestimé au sein des communautés ; la formation

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

et le support en cours d'utilisation sont très importants. Après la formation initiale et à l'utilisation, les besoins d'en savoir plus se manifestent et, dans les communautés les plus développées, c'est souvent l'animateur qui fournissait l'aide aux membres.

Les autres médias d'interaction

Comme le montre la figure ci-dessous, les participants aux communautés de pratique (CoP) du projet du CEFRIO ont utilisé, en plus du logiciel de collaboration, plusieurs autres médias de communication en soutien aux activités de leur communauté. Ainsi, les données montrent notamment qu'à part la réunion de lancement, d'autres rencontres en face à face ont été organisées, environ une par trimestre.



En ce qui concerne le téléphone et les conférences téléphoniques, une proportion importante des participants juge que les communications téléphoniques ont été névralgiques pour l'efficacité des communautés.

Enseignement

Bien que les communautés de pratique virtuelles évoluent à distance et que le logiciel choisi se situe vraiment au cœur du travail de chaque communauté, on ne

peut pas passer sous silence l'importance de permettre l'utilisation d'autres médias de communication. Bien qu'un logiciel de collaboration permette les modes synchrone et asynchrone, les échanges demeurent dans la sphère cognitive. Or, l'apprentissage en réseau demande aussi de se « parler » à partir de la sphère affective, ce que permettent, par exemple, les conférences téléphoniques et la réunion en face à face.

Le logiciel de collaboration idéal existe-t-il ?

La facilité d'utilisation n'est pas une caractéristique objective de la technologie. À titre d'exemple, deux communautés de pratique du projet du CEFRIO ayant utilisé un même logiciel l'ont évalué de façon très différente. De manière plus spécifique, la communauté la plus performante au niveau des facteurs de succès l'a jugé très positivement, facile d'utilisation. Encore une fois, les tenants du déterminisme technologique sont déboutés ! La technologie ne transporte pas en soi, de manière magique, ses effets. Cela dépend du contexte qui va l'intégrer. Dans une des communautés du projet du CEFRIO, le groupe a démarré avec le logiciel Lotus Notes pour s'apercevoir rapidement que ce logiciel s'avérait un frein au développement des activités. Cette organisation a alors choisi de développer une application maison permettant de soutenir avec beaucoup plus d'efficacité le développement de cette communauté. La « version 2 » de cette application est d'ailleurs beaucoup plus performante.

Enseignement

Les entreprises qui démarrent un projet de communauté ne doivent donc pas chercher « le » logiciel qui sera le plus facile à utiliser. Le choix doit se faire en considérant les tâches de la communauté et les caractéristiques des membres. Ce choix est extrêmement important puisque les données du projet du CEFRIO montrent que la facilité d'utilisation d'un logiciel de collaboration a une influence directe sur les processus de groupe suivants : collaboration, sens de la communauté et engagement envers la communauté de pratique. Cela dit, on peut réfléchir à cette adéquation en utilisant un certain nombre de critères regroupés dans l'outil de comparaison à la page suivante.



DES CRITÈRES POUR AIDER À ÉVALUER UN COLLECTICIEL

5A

1. Pondérez chacun des critères suivants en inscrivant un facteur de 1 (peu important) à 5 (essentiel) dans la colonne A.
2. Évaluez votre collectif sur chacun des critères en lui attribuant une note de 1 (très décevant) à 5 (très satisfaisant) dans la colonne B.
3. Multipliez les chiffres des colonnes A et B de chaque ligne et inscrivez le résultat dans la colonne C.
4. Le total au bas de la colonne C vous donne une note globale pour ce collectif. Répétez pour chacun des collectifs considérés.

Caractéristique du collectif	A	B	C
Sa rapidité d'exécution.			
Sa capacité à conserver l'information de façon sécuritaire.			
Son attrait visuel.			
Sa stabilité.			
Sa capacité d'aider l'utilisateur lorsque celui-ci fait une erreur.			
Sa facilité d'utilisation.			
Sa capacité à être prévisible.			
Son intégration avec les autres logiciels.			
Sa logique de travail (convivialité).			
Sa capacité à travailler dans la langue de notre choix.			
[critère additionnel...]			
[critère additionnel...]			
[critère additionnel...]			
Total			



LOGICIELS DE COLLABORATION : LISTE DE FONCTIONNALITÉS POSSIBLES

5B

De manière plus spécifique, la liste suivante de fonctionnalités peut être utile quand vient le temps de choisir un logiciel de collaboration en fonction des besoins d'une communauté donnée.

Fonctionnalité	Disponible	Non disponible
1. Publier un message destiné à tous les membres.		
2. Lire un message destiné à tous les membres.		
3. Répondre à un message destiné à tous les membres.		
4. Écrire un message destiné à un seul membre.		
5. Insérer des hyperliens dans un message.		
6. Organiser les messages (par dossiers, par thèmes, etc.).		

**5B****LOGICIELS DE COLLABORATION :
LISTE DE FONCTIONNALITÉS POSSIBLES (SUITE)**

Fonctionnalité	Disponible	Non disponible
7. Utiliser les fonctions de recherche pour retrouver un message.		
8. Déposer un document (le rendre disponible).		
9. Lire un document déposé par un autre membre.		
10. Faire des modifications à un document déposé par un autre membre.		
11. Organiser les documents (par dossiers, thèmes, etc.).		
12. Utiliser les fonctions de recherche pour retrouver un document spécifique.		
13. Créer une fiche personnelle.		
14. Consulter la fiche personnelle d'un membre.		
15. Personnaliser l'interface en fonction des besoins.		
16. Créer des tâches.		
17. Assigner des tâches à des membres.		
18. Consulter les tâches assignées.		
19. Discuter par écrit en temps réel (au même moment) avec les autres (chat ou clavardage).		
20. Utiliser une vidéoconférence où on peut voir les autres membres en temps réel avec sons et images et discuter avec eux.		
21. Utiliser une vidéoconférence où on peut voir les autres membres en temps réel avec sons et images, discuter avec eux et voir ensemble un même document.		
22. Le logiciel permet le suivi des versions de documents au moyen d'une fonction de réservation lorsque plusieurs membres doivent travailler sur un même document.		
23. Le logiciel permet de gérer un calendrier des activités du groupe.		
24. Le logiciel permet de gérer des calendriers individuels pour chacun des membres afin que des réunions puissent facilement être inscrites à l'horaire.		
25. Le logiciel permet de gérer les droits d'accès des uns et des autres aux divers documents et messages.		
26. Parmi toutes les informations disponibles, le logiciel aide à faire le suivi de ce qui a été lu / fait.		
27. Même si une personne travaille avec un autre logiciel, le logiciel avise (« notification message ») que des messages/documents ont été ajoutés/modifiés.		
28. Quand je suis en ligne, le logiciel me dit qui est en ligne en même temps que moi.		
29. Lorsque j'entre en ligne, le logiciel me laisse voir les changements survenus depuis ma dernière visite.		
30. Le logiciel nous permet de prendre un vote sur un sujet quelconque.		

Lancer sa communauté de pratique

Après avoir défini une problématique managériale importante, réfléchi à la composition idéale de la communauté et attribué les rôles, nous allons maintenant nous intéresser au recrutement, aux communications et au fonctionnement de la communauté, l'outillage et les ressources informatiques ayant fait l'objet du chapitre 5.

6.1 ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT

Sachant qu'il est préférable d'attirer des volontaires plutôt que de désigner des participants (nous y reviendrons plus loin), quelles sont les approches pour recruter les membres d'une communauté de pratique ?

Dans le cas d'une communauté de taille modeste où on souhaite une représentation complète (par exemple, chaque bureau régional, chaque unité administrative ou chaque usine y serait représenté), le recrutement peut se faire en sollicitant personnellement des membres potentiels intéressants. Si, par contre, on souhaite ouvrir grand les portes pour accueillir toute personne intéressée sans distinction de sa localisation administrative, on peut avoir recours à une annonce générale invitant les gens à une réunion d'information. Il peut aussi être sage de passer d'abord par l'échelon de la supervision, car un patron qui n'est pas engagé peut faire obstacle à la participation de son employé. La transversalité d'une communauté, c'est-à-dire sa capacité de traverser horizontalement les « silos » fonctionnels de l'organigramme, sera bien servie si on aborde le recrutement dans une perspective « amont/aval » : réunir dans un même groupe ceux qui sont en amont du savoir (créateurs, producteurs, chercheurs) et ceux qui sont en aval (employés de première ligne – ceux qui font directement affaire avec la clientèle, les usagers ou bénéficiaires d'un organisme public). La communauté amorcera ainsi une boucle de rétroaction utile à l'organisation.

Les moyens choisis viendront appuyer la stratégie : téléphone, courriel et rencontres individuelles si on est sélectif ; intranet, babillards et journal d'entreprise si on vise un large bassin. Un animateur peut par exemple vouloir profiter d'une tournée régionale pour dépister les candidats intéressants et entrevoir la possible « chimie » qui se dégagera de son groupe. Un autre profitera d'un événement annuel où les membres de plusieurs unités de travail sont réunis.

La thématique elle-même nous indique souvent qui recruter : communauté de parrainage pour les nouveaux



employés, communauté de la relève pour les employés à haut potentiel, communauté des actuaires de l'entreprise, etc. À titre d'exemples, dans le cadre du projet du CEFRIO, la société Desjardins a réuni les membres de la communauté autour de la pratique du commerce électronique ; dans un autre cas, celui du Conseil du trésor, il s'agissait de créer une communauté regroupant des membres du service de la formation du Sous-Secrétariat aux marchés publics ainsi que des responsables des acquisitions de différents organismes publics afin d'élaborer des outils (documents-types annotés, par exemple) qui permettraient une meilleure compréhension menant à une meilleure application des règles d'acquisitions dans la pratique. Enfin, au ministère des Transports, la communauté Réseau signalisation et circulation a été formée à partir d'un groupe d'ingénieurs et de techniciens, spécialisés dans le domaine de la signalisation et de la circulation routière, s'échangeant des informations et des connaissances sur leur pratique professionnelle qui consiste à organiser et à planifier la signalisation et la circulation ainsi qu'à gérer la sécurité sur les chantiers routiers – de même qu'aux abords des chantiers – à l'échelle provinciale.

Si on lui en donne les moyens, un réseau informel déjà existant peut aussi servir de noyau de départ à une

SOURCES D'INFORMATION DES PARTICIPANTS DU PROJET DU CEFRIO AU SUJET DE L'EXISTENCE DE LEUR COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE VIRTUELLE

Selon leurs réponses, 25,5 % des participants ont été informés de l'existence de la communauté par un collègue ; 6,5 % ont été informés par un appel à tous ; 24,8 % l'ont été par leur supérieur immédiat ; 2 % l'ont été par le portail virtuel de leur organisation ; 3,9 % par le journal interne et 4,6 % de manière informelle. Plusieurs autres sources ont été mentionnées, notamment des comités d'experts, des forums, des réunions, des courriels¹.

communauté plus large. Les membres du réseau peuvent nous recommander des candidats potentiels.

Certaines grandes initiatives exigent de bâtir et de maintenir à jour plusieurs volets thématiques appartenant à une grande problématique. Ainsi, la réduction du cycle de l'idée au marché peut exiger la maîtrise de plusieurs domaines touchant le design, le développement accéléré, la mise en marché novatrice, l'ingénierie simultanée, etc. Chacun de ces volets deviendra une thématique attirant les employés concernés. À titre d'exemple dans la construction automobile, DaimlerChrysler a mis sur pied plus de 200 « clubs » techniques dont la mission est de constituer, au moyen de la base de connaissances EBOK (*Engineering Book of Knowledge*), une véritable encyclopédie de la compagnie pour chacun des multiples domaines à maîtriser : carrosserie, châssis, systèmes électroniques, chauffage et climatisation, etc.².

Terminons cette section en mentionnant quelques observations tirées de la recherche du CEFRIO.

Recrutement et sélection³

En matière de recrutement et de sélection, l'un des enjeux pour les gestionnaires est d'attirer des volontaires pour participer aux communautés, puisque les volontaires sont plus susceptibles de participer activement que les personnes qui ont été forcées d'intégrer le groupe de travail (APQC, 2001 ; Mitchell, 2002). Pour recruter ces volontaires, Lesser et Everest (2001) suggèrent de publiciser l'existence et les succès de la communauté afin de montrer clairement les bénéfices que les individus peuvent tirer de leur participation à ce groupe.

Par ailleurs, une fois les volontaires identifiés, plusieurs auteurs suggèrent qu'ils soient évalués et sélectionnés selon des critères assez précis, afin que l'on s'assure qu'ils réunissent les conditions favorables à l'épanouissement des communautés. Ainsi, Wenger et Snyder (2000), de même que Wasko et Faraj (2000), considèrent que les membres potentiels doivent être reconnus comme experts dans le domaine d'action de la communauté. Duarte et Snyder (2001) insistent pour leur part sur l'habileté des membres potentiels à travailler dans un environnement virtuel. Cohendet, Créplet et Dupouët (2003) notent que les participants se sélectionnent eux-mêmes dans les communautés de pratique, mais dans le but précis d'augmenter les compétences dans une pratique donnée, de sorte qu'ils sont sélectionnés en fonction de leur passion commune pour la pratique en question.

6.2 LA RÉUNION DE FONDATION

On n'a jamais une deuxième chance de faire une bonne première impression ! La réunion de fondation constitue souvent la toute première occasion de rencontrer des membres de la communauté. Il est hautement souhaitable que cette première réunion se déroule en face à face, pour ainsi contribuer à bâtir la confiance et à favoriser la quantité et la qualité des échanges, autant formels qu'informels (durant les pauses, par exemple). On préparera avec soin cet investissement en temps, d'autant plus que certains membres seront peut-être venus de loin pour y participer.

La réunion de fondation d'une communauté de pratique n'est pas une réunion comme les autres. Ayant lieu au terme du processus de planification et de recrutement, elle a pour objectif de lancer cette nouvelle initiative, de créer une nouvelle entité prometteuse. On souhaite cet événement empreint d'un enthousiasme précurseur d'une solidarité future. Cette réunion exigera un judicieux dosage de formalité et de souplesse.

La réunion peut facilement durer toute une journée, parfois plus. Prévoir une salle confortable, bien équipée, facile d'accès. Penser au goûter et aux rafraîchissements. Bien indiquer comment se rendre, etc. C'est ainsi qu'ont procédé, à titre d'exemples, les communautés Solutions PME Export et Réseau action partage pour leur réunion de fondation qui s'est déroulée une journée durant au centre-ville de Montréal, certains participants s'étant déplacés d'aussi loin que de la Gaspésie pour cette importante première.

Comment se déroule une réunion de fondation ? Comme le montre le déroulement typique que présente l'outil 6B, plusieurs activités peuvent la constituer.



TABLEAU 4 – CONTRIBUTION POSSIBLE D'AUTRES RESSOURCES

Ressources qui, par leurs compétences particulières, peuvent apporter un soutien complémentaire à l'équipe de développement de la communauté.

Groupe fonctionnel	Contribution possible
Communications/affaires publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction d'un communiqué promotionnel dans le journal d'entreprise pour susciter la participation • Rédaction d'un mémo d'invitation personnalisé
Informatique/formation technique	<ul style="list-style-type: none"> • Développement ou acquisition d'un collecticiel • Formation initiale aux outils de collaboration au cours de la réunion de lancement
Bibliothèque/centre de documentation	<ul style="list-style-type: none"> • Suggestions de trucs et d'astuces sur la recherche dans Internet • Initiation aux principes de gestion documentaire
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Coanimation, facilitation de la réunion de lancement qui se tient en face à face • Formation en résolution de problèmes, en gestion de conflits ou en communications interpersonnelles
Audiovisuel	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place ou suggestions sur l'utilisation de moyens techniques facilitant les échanges en salle (location de tableau électronique, etc.)



DES IDÉES D'ACTIVITÉS POUR UNE COMMUNAUTÉ

6A

- Prévoir des conférences téléphoniques mensuelles ou hebdomadaires.
- Fixer des rencontres face à face trimestrielles ou semestrielles.
- Transposer dans l'intranet des techniques d'animation en salle (exemple : technique des six chapeaux de De Bono, tableau blanc, post-it amovibles, etc.).
- Assurer un suivi des conférences touchant le domaine d'intérêt de la communauté.
- Établir une liste des nouveaux livres.
- Rédiger un « livre blanc » touchant certaines questions du domaine.
- S'abonner aux revues pertinentes et se partager de la tâche de les lire et d'en rapporter les éléments essentiels.
- Maintenir le contact avec des personnes intéressantes (consultants, conférenciers, professeurs, etc.) et les inviter de temps en temps.
- Maintenir une liste des questions d'intérêt, des projets valables, des problèmes auxquels la communauté devrait s'attaquer et veiller à donner la priorité aux points importants qu'elle contient.
- Bâtir ses propres outils, au rythme des besoins.
- Organiser une foire annuelle de transfert de connaissances, des déjeuners-conférences, etc.
- Trouver et établir des liens avec d'autres communautés similaires.
- Inciter chaque membre à créer une page personnelle sur l'intranet collectif.
- Élaborer en groupe un corpus documentaire, un référentiel de connaissances.





DÉROULEMENT TYPIQUE D'UNE RÉUNION DE FONDATION

6B

Derniers préparatifs	L'animateur vérifie la salle, le matériel, etc.
Arrivée des participants	L'animateur accueille les participants à mesure qu'ils arrivent. Conversations et présentations informelles.
Début de la réunion	L'animateur se place de manière à pouvoir bien mener la réunion ; le <i>coach</i> peut être à ses côtés, de même que le parrain et le commanditaire.
Mot d'accueil de l'animateur	L'animateur souhaite la bienvenue aux participants, leur donne les informations habituelles pour se situer dans l'édifice, ouvre la réunion avec enthousiasme sous le signe de la bonne humeur. Il présente et remercie de leur appui ceux qui l'entourent. Il les invite à prendre la parole après avoir revu la genèse de cette initiative pour le bénéfice de tous ceux qui sont présents.
Intervention du parrain	Le parrain indique pourquoi et comment il entend appuyer cette initiative. Il situe l'existence de la communauté dans une problématique managériale plus vaste.
Intervention du commanditaire	Le commanditaire explique les motivations de sa contribution à la mise en œuvre de la communauté ; il fait part de ses attentes, etc.
Intervention du <i>coach</i>	Le <i>coach</i> se présente et explique la nature de son travail : il est là pour partager son expérience avec la communauté, et soutenir l'animateur.
Présentation de toute autre personne de l'équipe de développement, s'il y a lieu	Toute autre personne appelée à fournir une aide sporadique peut expliquer en quoi consistera sa contribution (voir le tableau 4, « Contribution possible d'autres ressources »).
L'animateur invite les participants à se présenter	L'animateur veillera à choisir la formule qui convient le mieux au groupe. Il existe plusieurs façons de rendre cela vivant.
L'animateur propose un ordre du jour et l'ajuste, au besoin, selon les attentes ou les préoccupations des participants	L'ordre du jour peut comprendre des éléments de forme, et d'autres de fond. Ainsi, les participants peuvent être invités à se donner un <i>modus operandi</i> , à discuter du temps qu'ils peuvent investir, de leurs contraintes ou des éléments facilitants. En ce qui concerne le fond, ils peuvent entrevoir les thèmes ou sous-thèmes prometteurs, les perspectives possibles, les points qui les intéressent.
Goûter et pauses au besoin	Ne pas tenter de comprimer ces périodes informelles très riches en échanges qui contribuent à solidifier la communauté. Le parrain et le commanditaire peuvent quitter la réunion s'ils le doivent.
Retours de pause ou de lunch	Les retours de pause ou de lunch des participants peuvent donner lieu à un tour de table pour leur permettre de faire part de conversations qu'ils ont eues ou d'éléments de réflexion.
Présentation des outils de collaboration/formation	Les gens étant souvent un peu amortis en après-midi, il convient de les stimuler en leur faisant faire des choses concrètes. C'est le temps de les familiariser avec les outils de collaboration dont ils feront usage.
Conclusion	Conclure la réunion en maintenant l'enthousiasme. Les participants doivent repartir avec une idée claire des prochaines étapes et des activités qui viendront rythmer la vie de leur communauté.

6.3 LE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNAUTÉ

Dans leur ouvrage *Cultivating Communities of Practice*, les auteurs Wenger, McDermott et Snyder (2002) proposent sept principes guidant l'épanouissement des communautés. L'un de ceux-ci a trait au rythme qu'il est bénéfique d'imprimer à une communauté. Toute vie est fondée sur le rythme, et les communautés ne font pas exception. Les interactions entre ses membres n'en seront que plus fécondes si elles sont soutenues par des activités périodiques telles que réunions, téléconférences, lunches informels et activités sur le Web. Les auteurs avancent que le rythme d'une communauté est le plus fidèle indicateur de sa vivacité. L'alternance entre les réunions plénières riches d'idées et celles de sous-groupes à l'intimité confortable, la combinaison de forums d'échange et de projets de développement d'outils, les événements spéciaux qui s'ajoutent aux réunions ordinaires, tout cela vient ponctuer et raffermir la vie de la communauté.

En abordant cette question du rythme dès la réunion de fondation, on pourra s'assurer de la présence du plus grand nombre à des activités choisies pour et par la communauté.

6.4 LE LANCEMENT

Une fois la communauté fondée, on souhaite communiquer son existence au reste de l'organisation. C'est le lancement.

Cette étape est importante pour plusieurs raisons. Une communauté n'est pas une secte ou un groupuscule souterrain ! C'est une structure originale vouée au renouvellement de connaissances stratégiques dont l'organisation s'est dotée. Cela doit se savoir non seulement pour donner sa légitimité à la communauté, mais aussi pour lui permettre de jouer adéquatement son rôle. On dispose maintenant d'un pôle de transfert et de développement de connaissances qui sont importantes pour l'organisation. Tout employé qui veut y contribuer ou en bénéficier pourra suivre le développement de ce groupe.

En pratique, l'annonce de l'existence d'une nouvelle communauté va emprunter les canaux habituels de communication de l'organisation : article ou encart spécial dans le journal interne (c'est ce qu'a fait par exemple la communauté Réseau action partage du projet du CEFRIO), intranet, communiqué interne, annonce par un membre de la direction au cours d'une allocution aux employés, etc. L'envergure du lancement est bien sûr fonction de la por-

LES POINTS ESSENTIELS

- Il vaut mieux attirer des volontaires que de désigner des participants.
- Il y a plusieurs façons d'envisager le recrutement ; tout dépend de la stratégie choisie.
- Plusieurs groupes fonctionnels peuvent donner un coup de pouce sans avoir à déléguer des participants à la communauté.
- La réunion de fondation est un événement spécial qu'il importe de préparer soigneusement.
- Diverses activités vont contribuer à maintenir le rythme, un élément essentiel au succès d'une communauté.

tée de la communauté. L'objectif n'est pas nécessairement de communiquer avec le plus grand nombre d'employés mais plutôt d'informer tous ceux qui, de près ou de loin, auraient intérêt à en connaître l'existence.

On pourra inclure dans le communiqué de lancement les interventions faites par le parrain, le commanditaire, l'animateur et d'autres personnes durant la réunion de fondation. Photos, témoignages et anecdotes pourront compléter le tout. Ne pas oublier d'indiquer comment on peut se tenir au courant des développements. À ce sujet, on peut faciliter l'accès à un site intranet en enregistrant un nom accrocheur au serveur DNS interne. Ainsi, en tapant simplement [<http://innovation>], on accède au site de la communauté de pratique s'intéressant à cette thématique. ■

¹ Bourhis, A., et D.-G. Tremblay (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et Études de cas, p. 73.

² CEFRIO (2002). « Étude de cas : la gestion du savoir chez DaimlerChrysler », *Réseau CEFRIO*, vol. 3, n° 2, p. 8-9.

³ Cette section est tirée intégralement de : Bourhis, A., et D.-G. Tremblay, *op. cit.*, p. 35.

⁴ Cette section est tirée intégralement de : Bourhis, A., et D.-G. Tremblay, *op. cit.*, p. 30, 31 et 75.

QUE NOUS APPREND D'AUTRE LA RECHERCHE DU CEFRIO⁴ ?

Critères de sélection des membres

Dans le cadre du projet, les chercheurs ont sondé les raisons pour lesquelles les répondants pensent avoir été personnellement sélectionnés pour participer à la communauté de pratique. Ainsi, les critères de sélection mentionnés comme étant les plus importants sont : 1) l'adéquation entre les compétences professionnelles du participant et les objectifs de la communauté (critère considéré comme assez ou très important par 80 % des répondants); et 2) l'intérêt démontré (70,1%). Toutes les communautés du projet du CEFRIO étaient « virtuelles »; de façon peut-être surprenante, seuls 15,6 % des répondants estiment que leurs compétences en informatique ont été un critère assez ou très important dans leur sélection. Il est vrai que nombre d'écrits indiquent que les technologies de l'information (TI) ne sont pas le principal défi de la mise en œuvre des communautés virtuelles, mais que ce défi réside plutôt dans le contexte organisationnel et les stratégies de gestion (Gherardi et Nicolini, 2000, 2002; Mitchell, 2002). Les répondants, en grande majorité, ne croient pas avoir été sélectionnés sur la base de leur disponibilité temporelle ou de leurs habiletés sociales.



Conscrits ou volontaires ?

La grande majorité des auteurs s'entend pour dire qu'il est préférable que les membres des communautés de pratique soient volontaires (Bollinger et Smith, 2001; Deloitte Research, 2001), car leur motivation à collaborer et leur enthousiasme à partager des expériences sont alors plus grands. Le volontariat est donc un facteur de succès pour les communautés, puisqu'il favorise la présence de participants motivés et enthousiastes, ce qui a une influence sur la satisfaction qu'ils éprouvent et sur la vitalité de la communauté de pratique. C'est également dans l'optique d'augmenter la confiance entre les participants que McDermott (1999a) incite les organisations à bâtir les communautés de pratique virtuelles à partir de réseaux existants. Cette stratégie présente également l'avantage d'établir rapidement

l'objectif, la légitimité et les modes de fonctionnement de la communauté.

Diversité culturelle

La relation causale entre le succès d'une communauté de pratique et sa diversité culturelle semble un peu ambiguë. D'un côté, Wenger, McDermott et Snyder (2002) soutiennent que la diversité parmi les participants d'une communauté de pratique virtuelle permet de confronter des idées et des façons de penser différentes, ce qui favorise un apprentissage plus riche, des relations plus intéressantes et davantage de créativité. D'un autre côté, la diversité amplifie les problèmes de communication, multiplie les attentes et augmente les modes de fonctionnement, ce qui, à terme, peut renforcer les résistances (Barczak et McDonough, 2003; Cramton, 2001; Pan et Leidner, 2003). En outre, la confiance entre les membres de la communauté est un facteur primordial de succès (Deloitte Research, 2001; McDermott, 2001; Sharp, 1997), mais peut être difficile à obtenir lorsque la diversité est grande (Barczak et McDonough, 2003).

En conclusion, retenons que lancer une communauté, c'est en exprimer le sens tant pour ses membres que pour l'organisation hôte, une tâche pour laquelle l'implication passionnée de l'animateur et du parrain est essentielle. La démarche se voudra conséquente avec les stratégies de départ, la taille, la fluidité, le mode de sélection influant sur les approches de recrutement et de diffusion.

Enfin, gardons en tête les trois variables structurantes exposées au chapitre 3. La démarche de lancement devra contribuer à rendre l'environnement organisationnel le plus facilitant possible, elle devra faire en sorte que la communauté soit reconnue afin de bénéficier d'un soutien adéquat et que la passion des participants pour les thématiques abordées n'ait d'égale que leur importance pour l'organisation.



CHARTRE DE COMMUNAUTÉ

6C

Avant de prendre son envol, une communauté sent le besoin de définir ses contours, de cerner sa thématique, de préciser son *modus operandi*. Au terme d'une bonne réflexion, tout cela mérite d'être consigné dans un document qu'on appelle souvent « la charte de la communauté ». La charte est plus qu'un document interne. Elle peut être destinée à plusieurs catégories de personnes : d'abord aux membres existants, comme pierre d'assise de la définition et de la régie de la communauté ; aux membres potentiels pour les renseigner sur sa nature et promouvoir la participation, ainsi qu'à toute personne de l'organisation hôte qui veut ou pourrait éventuellement interagir avec cette communauté.

La charte devrait permettre de répondre à ces grandes questions :

- Quelle est la nature de cette communauté ?
- Quelle est sa raison d'être ?
- De qui est-elle composée ?
- Quels sont ses objectifs ?
- Quel est son domaine d'intérêt, sa pratique ?
- Comment est-elle régie ?

En élaborant les réponses à ces questions, on peut inclure plusieurs éléments d'intérêt : le contexte de création, les noms de ceux qui détiennent les rôles particuliers (parrain, commanditaire, animateur, etc.), l'envergure géographique ou fonctionnelle, les règles de fonctionnement interne, etc.

Voici un exemple réel, celui de la Communauté de pratique virtuelle en santé du cœur qui s'est dotée d'un véritable document contractuel solidement structuré.

LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE VIRTUELLE EN SANTÉ DU CŒUR

(Extraits de la Convention de la participante relative au projet de communauté de pratique en santé du cœur.)

Description du projet et de la structure de gestion du projet

But du projet

Le projet « Infirmière virtuelle en téléconsultation :

développement d'une communauté de pratique infirmière en santé du cœur » vise d'une part à organiser et à animer en réseau une communauté de pratique francophone entre infirmières(iers) spécialisé(e)s en cardiologie, disséminé(e)s à travers différentes régions du Canada. D'autre part, il vise à permettre et à faciliter la communication, l'échange, le partage et la construction de connaissances entre ces infirmières(iers) pour produire un référentiel de connaissances sur la promotion, la prévention et la prise en charge de la santé du cœur.

Objectifs spécifiques du projet

Trois objectifs spécifiques sont fixés dans le cadre de ce projet :

- 1) Développer au moyen de forums électroniques de discussion des connaissances applicables en soins infirmiers à des fins de promotion, de prévention et de prise en charge de la santé du cœur ;
- 2) Exploiter en collectivité les savoirs explicites et tacites des infirmières(iers) spécialistes dans le domaine de la cardiologie sur la promotion, la prévention et la prise en charge de la santé du cœur pour qu'ils servent de principale matrice à la création d'un référentiel de connaissances ;
- 3) Rendre accessible, au grand public francophone, des contenus cliniques enrichis par des connaissances issues de la communauté de pratique en cardiologie de telle sorte que l'on puisse répondre au souci de sécurité et de bien-être du patient tout en promouvant et en éduquant la population canadienne d'expression française à la santé du cœur dans tout le réseau de santé canadien.

2. OBLIGATION DES PARTIES

2.2 L'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ) met à la disposition de la participante, pour toute la durée du projet de communauté de pratique en santé du cœur, les méthodes de construction, de



CHARTRE DE COMMUNAUTÉ (SUITE)

6C

gestion et de diffusion de connaissances et d'animation de communauté de pratique. L'OIIQ met également à la disposition de la participante un droit d'accès à Knowledge Forum et un accès à l'environnement technologique de type « intranet » réservé via le site corporatif de l'OIIQ (Internet). L'OIIQ fournit à distance, par voie téléphonique ou électronique, selon le cas, le support technique requis relativement à l'usage de Knowledge Forum. L'OIIQ est responsable de la formation de la participante relativement à l'utilisation de Knowledge Forum.

2.7 La participante s'engage à allouer 2 heures par semaine à la communauté de pratique en santé du cœur pendant une période d'environ 6 mois, sauf durant sa période de vacances.

3. PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

3.1 La participante reconnaît que l'OIIQ, ou les personnes désignées par lui, est le titulaire de tous les droits, titres et intérêts liés aux méthodes de construction, de gestion et de diffusion des connaissances de même que de l'animation d'une communauté de pratique, à la licence d'utilisation de l'environnement Knowledge Forum, à l'environnement technologique de type « intranet » réservé à la participante ainsi qu'au système de diffusion grand public via son site de l'Infirmière virtuelle en téléconsultation^{MC}.

3.2 La participante reconnaît que seul l'OIIQ peut exploiter ou adapter le référentiel de connaissances développé par la communauté de pratique en santé du cœur afin de permettre la production et la diffusion de divers contenus professionnels auprès des divers publics cibles, notamment sur son site de l'Infirmière virtuelle en téléconsultation. La participante reconnaît que l'OIIQ est le seul titulaire des droits de propriété intellectuelle, dont le droit d'auteur, des différents contenus professionnels développés à partir du référentiel de connaissances.

3.3 Nonobstant l'article 3.2, la participante peut utiliser, à des fins personnelles, les données ou les

informations contenues dans le référentiel de connaissances développé par la communauté de pratique en santé du cœur. Dans un tel cas, la participante doit indiquer que ces données ou informations proviennent du projet de communauté de pratique en santé du cœur.

3.4 Dans le cas où la participante est en désaccord, en tout ou en partie, avec les contenus professionnels produits par l'OIIQ dans le cadre du projet de communauté de pratique en santé du cœur, l'OIIQ doit, à la demande de la participante, convenir avec celle-ci des modalités lui permettant de signifier son désaccord.

3.5 L'OIIQ s'engage, lors de toute production ou diffusion des contenus professionnels développés à partir du référentiel de connaissances, à indiquer le nom de la participante.

3.6 Dans tous les autres cas non prévus dans la présente section, l'OIIQ peut accorder des droits d'utilisation ou d'exploitation du référentiel de connaissances développé au cours du projet de communauté de pratique en santé du cœur.

4. GARANTIES

La participante garantit que les informations ou les données transmises dans le référentiel de connaissances développé par la communauté de pratique en santé du cœur peuvent être utilisées ou diffusées. La participante garantit que les informations ou les données transmises ne sont pas de nature confidentielle ou ne portent pas atteinte à la vie privée. De façon générale, la participante garantit que l'OIIQ peut exploiter, utiliser ou diffuser les informations ou les données transmises sans enfreindre une loi ou un règlement.

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 :

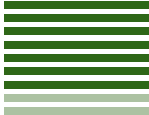
- Les experts devraient stimuler la réflexion, et non fournir les réponses.
- Les gens apprennent quand ils parlent, quand ils énoncent dans leurs propres mots de nouvelles idées.
- Les sujets abordés doivent être de véritables préoccupations reliées au travail.
- La taille du groupe doit être suffisamment 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.

QUE NOUS APPREND D'AUTRE LA RECHERCHE DU CEFRIO² ?

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'essaimer 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.

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 ?

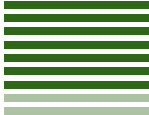
7F La grille suivante pourra servir d'aide-mémoire à la personne chargée de l'animation qui souhaite développer ses capacités. Elle peut aussi permettre à l'animateur de sonder les participants afin de recevoir une rétroaction.

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. ■

Assurer la pérennité de sa communauté de pratique¹

En matière de placements financiers, on entend parfois cette boutade que le plus difficile n'est pas de faire de l'argent... mais d'arriver à le conserver après l'avoir fait fructifier ! En ce qui concerne la gestion de la connaissance, après avoir investi temps et ressources à mettre sur pied notre communauté de pratique, nous voudrions mettre toutes les chances de notre côté pour en assurer la pérennité. Et nous avons quelques bonnes pistes pour ce faire.

Reconnaissons tout d'abord que l'implantation de communautés de pratique dans une organisation est d'abord une initiative qui *transforme* l'entreprise avant d'être un projet qui lui *ajoute* un élément original ou une capacité nouvelle. La perspective de gestion du changement vient donc naturellement à l'esprit comme première piste d'analyse. Et puisque ce changement affecte des personnes, nous aurons recours à une observation attentive des préoccupations individuelles des membres et des animateurs de nos communautés, ce qui nous amènera à réfléchir sur les pratiques appropriées en ressources humaines et sur l'importance du soutien organisationnel, notamment le rôle stratégique du parrain dont nous avons parlé au chapitre 4, à la section 4.3.

8.1 L'IMPORTANCE DE LA GESTION DU CHANGEMENT

C'est la direction qui décrète les changements... mais ce sont les employés qui les vivent !

Des trois « S » aux trois « P »

Que faut-il pour opérer un changement ? Tout changement requiert :

- Une conscience partagée du besoin de changer ;
- La compréhension du modèle organisationnel visé ;
- L'accès au pouvoir, aux ressources et aux compétences pour conduire le changement ;
- La cohérence organisationnelle ;
- La tolérance à l'ambiguïté.

Ce n'est qu'à travers les individus ou les groupes de personnes qui décident de se l'approprier que le changement va s'opérer. Tout changement réussi ne persistera à long terme que si les membres modifient leurs comportements au travail de manière appropriée. Il faut donc bien saisir les enjeux que le changement comporte pour les personnes et prévoir leurs préoccupations. Certains auteurs (Ghoshal et Bartlett, 1995) indiquent qu'en période de changement, une organisation devrait passer de l'approche des trois « S » que sont la stratégie, les



systèmes et la structure à la formule des trois « P » que sont le *projet* de changement, les *processus* qui en émaneront et les *personnes* qui en seront les acteurs.

Les acteurs du changement

Un mot sur les acteurs du changement sans lesquels, comme nous venons de le dire, les efforts sont vains. Le scénario de changement n'agit que dans la mesure où les acteurs se l'approprient.

Tout changement organisationnel est le fait d'acteurs organisationnels qui s'y investissent parce que ce changement représente un enjeu pour eux et qu'ils considèrent avoir un rôle à y jouer. Les acteurs influant sur la mise en œuvre du changement sont **la haute direction** (par exemple le parrain de la communauté) qui engage stratégiquement les ressources appropriées, **les champions** (par exemple les *coachs* et les animateurs), **les équipes porteuses** (par exemple les ressources complémentaires) et **les personnes touchées**

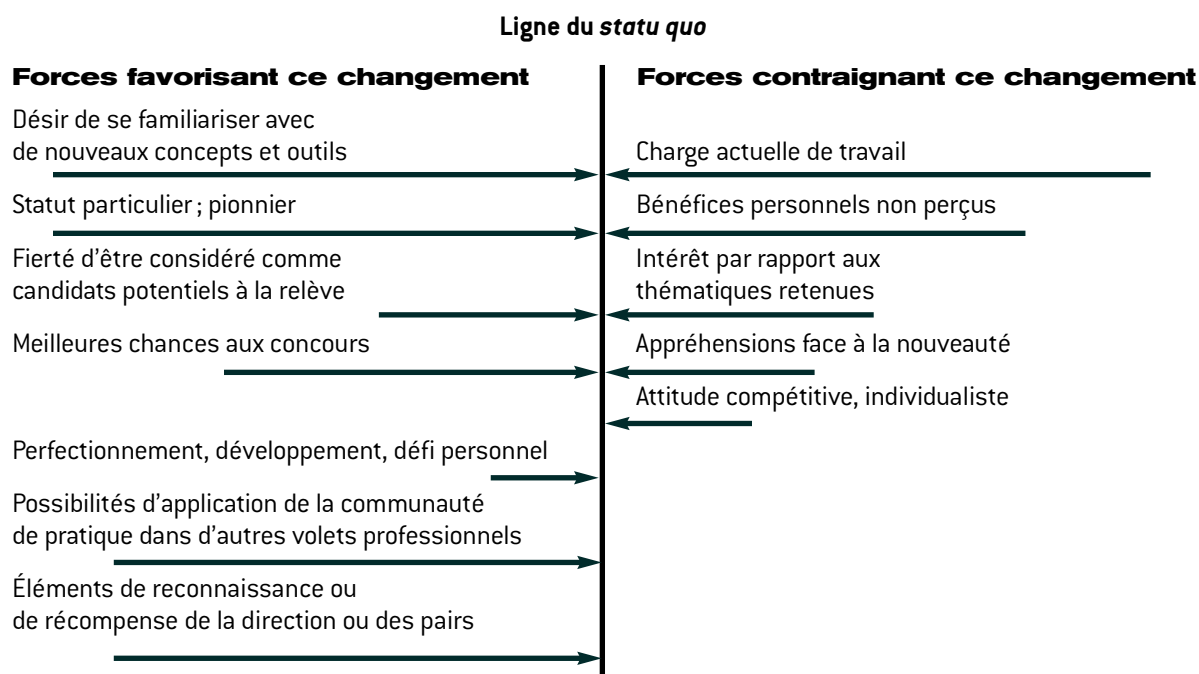
Dans son livre intitulé *The Tipping Point*, Malcolm Gladwell décrit une approche « virale » de changement qui, par un enthousiasme contagieux, « contamine » de plus en plus d'individus jusqu'à atteindre une masse critique qui fait basculer l'organisation vers le nouveau modèle recherché.



ANALYSE DES CHAMPS DE FORCES DE LEWIN

8A Exemple d'une analyse de champs de forces de Lewin dans une organisation où on prévoit créer une communauté pour regrouper les employés à haut potentiel, candidats éventuels à une promotion.

La longueur des flèches indique l'importance relative de chaque facteur.



(les membres des communautés) qui incarnent dans l'action les buts poursuivis par le changement. C'est par l'émergence de cette masse critique d'individus soucieux de changer que la nouvelle forme organisationnelle de travail collaboratif peut devenir réalité.

La résistance au changement : une émotion normale

Et la résistance au changement ? Ce concept a beaucoup évolué. On considère maintenant que la résistance est une étape essentielle du processus dynamique de la transition et de l'appropriation du changement. De plus en plus, on reconnaît que les émotions vécues dans le cadre d'un changement sont normales et utiles. En fait, on sait que les individus passeront par différentes phases de préoccupations. Le fait de pouvoir capter ces préoccupations permet de comprendre le vécu des membres des communautés et de mieux gérer les changements ou l'implantation de la communauté en fonction des préoccupations de ses membres.

Le diagramme des forces de Lewin est un outil qui permet de visualiser les forces à l'œuvre au cours d'un changement (outil 8A).

8.2 SAVOIR GÉRER LES PRÉOCCUPATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

La mise sur pied d'une communauté de pratique virtuelle interpelle l'organisation sur sa capacité à se transformer, à changer. Cette capacité touche à la fois *la vision* en gestion des connaissances, *l'installation de capacités* se traduisant par *la mise sur pied et le fonctionnement* de la communauté. Ce sont les trois niveaux distincts d'appropriation du changement : les niveaux stratégique, fonctionnel et opératoire.

Les préoccupations au niveau stratégique

Les directions d'organisations possèdent encore peu d'expérience relativement aux enjeux stratégiques de ces nouveaux modes de travail, de collaboration et d'apprentissage que sont les communautés de pratique virtuelles, ce qui n'empêche pas que les employés attendent beaucoup de la haute direction.

L'étude du CEFRIO nous apprend en particulier que les animateurs des communautés de pratique étaient préoccupés par les éléments suivants :

- La pérennité de la communauté ;
- L'engagement de la direction ;
- La disponibilité continue des ressources ;
- La légitimité de la communauté.

Ces préoccupations sont apparues au fil du temps. Il ne faut donc pas sous-estimer ces enjeux de nature stratégique qui impliquent de reconnaître les avantages et les limites du concept de communauté de pratique virtuelle, d'établir une vision et une volonté organisationnelle quant à l'émergence et à l'essai de ces nouveaux modes de travail.

Cela amène les chercheurs à formuler une première recommandation :

Recommandation 1 – Vision, légitimité, engagement

Les directions d'organisations s'engageant dans les nouveaux modes de travail et de collaboration doivent être conscientes des impacts de l'implantation de communautés de pratique virtuelles sur leur organisation et agir de façon cohérente envers celles qu'elles mettent sur pied. Elles doivent, entre autres, clarifier et soutenir constamment :

- Leur vision stratégique en gestion des connaissances ;
- La légitimité des communautés de pratique ;
- Leur engagement ;
- La disponibilité continue des ressources.

Les préoccupations au niveau fonctionnel

Il est important que les membres puissent être en mesure de dégager du temps pour participer activement à leur communauté. Pour ce faire, ils doivent percevoir que le temps, les efforts de partage de leurs connaissances et l'énergie qu'ils investissent dans la communauté sont valorisés par l'organisation. Il faut joindre le geste à la parole ! Les directions d'organisations doivent démontrer de la cohérence entre leurs attentes et les gestes favorisant une telle initiative. Pour être efficaces en communauté, les membres ont besoin de temps et ils ressentent souvent le besoin que le temps qu'ils consacrent à la communauté soit reconnu et qu'on le souligne dans l'évaluation de leur performance.

Un autre facteur important touche le rôle et l'attitude des membres. Plus les membres ont l'impression de bien comprendre l'importance de leur rôle au sein de la communauté, plus grande est leur efficacité personnelle au sein de la communauté et plus élevée est l'efficacité de la

communauté entière. À partir de ces observations, les chercheurs font une deuxième recommandation :

Recommandation 2 – Conditions favorables

Les directions d'organisations s'engageant dans les nouveaux modes de travail et de collaboration doivent être en mesure de créer des conditions d'implantation favorables à l'efficacité des communautés. Pour ce faire, il leur faut :

- Créer des mécanismes de reconnaissance du temps dévolu en communauté (mode de travail collaboratif) ;
- Insérer des mécanismes de formation et d'information structurés concernant les rôles des membres des communautés et leur importance ;
- Favoriser des attitudes positives chez les membres ;
- Considérer les enjeux d'ordres technologique et politique.

Un mot sur ce dernier point. Les enjeux d'ordre politique concernant les rapports de force liés à l'accès à l'information et à la prise de décision peuvent être importants. Les membres de communautés de pratique améliorent leur accès à l'information et leurs compétences, ce qui entraîne de nouvelles relations de pouvoir reliées, entre autres, à l'influence que la communauté peut exercer dans la prise de décision. Les enjeux politiques et les conflits qu'ils peuvent générer minent les communautés, créent des conflits internes à l'image des tensions dans l'organisation.

Les préoccupations au niveau opératoire

Il s'agit ici des enjeux humains, des préoccupations vécues par les animateurs et les membres des communautés, en particulier celles d'être un membre efficace au sein de la communauté et de contribuer à créer, de concert avec les autres membres, une communauté vivante.

Le développement d'une capacité (savoir, savoir-faire, savoir-être) exige de consentir les efforts requis et de persister dans une conduite donnée. Le sentiment d'efficacité personnelle – c'est-à-dire cette conviction de pouvoir effectuer avec succès les comportements qui nous permettent d'obtenir les résultats recherchés – est un élément important de motivation. Ce sentiment d'efficacité détermine le niveau d'investissement consenti par un individu. Il s'acquiert au fil des expériences et des rencontres. Il s'apprend, entre autres, par l'action, par l'observation, par le contact avec des experts, toutes des opportunités offertes par la communauté de pratique.

Sur le plan collectif, travailler, coopérer et s'affirmer au sein d'une communauté de pratique suppose une interaction sociale et nécessite l'établissement de liens d'interdépendance qui unissent les individus de façon réciproque dans les différents rôles qu'ils choisissent de jouer. Les rôles de production

Une bonne question à poser à son employé : « As-tu validé ta solution avec ta communauté de pratique ? »

qui visent l'efficacité du groupe réfèrent à la capacité collective à solutionner des problèmes réels, à la capacité collective d'atteindre les objectifs fixés, à la capacité collective à bâtir une communauté active et intense. Les rôles de solidarité servent à faciliter les interactions (capacité collective à créer des synergies, capacité collective à partager nos connaissances, capacité collective à partager notre savoir à distance).

L'animateur de la communauté devrait, de temps à autre, discuter de ces rôles avec les membres, puisque la communauté est un lieu d'échange de pratiques où les rôles sociaux de solidarité importent dans la qualité des relations. Comment améliorer la participation ? Comment devenir plus efficace en communauté ? Quels bénéfices nous apporte concrètement notre participation jusqu'à présent ? En sommes-nous satisfaits ?

Recommandation 3 – Interventions ciblées

Dans la poursuite des activités des communautés de pratique virtuelles déjà installées (et de celles qui le seront dans l'avenir), des interventions ciblées et spécifiques devraient répondre aux préoccupations suivantes des membres :

- Préoccupations liées à la **capacité individuelle** des participants
 - à dégager du temps pour participer activement à la communauté,
 - à être un participant efficace,
 - à utiliser les collecticiels de collaboration.
- Préoccupations liées à la **capacité collective** des membres de la communauté
 - à interagir au sein de la communauté,
 - à solutionner des problèmes réels,
 - à bâtir une communauté active et intense,
 - à créer des synergies,
 - à partager ses connaissances,
 - à partager son savoir à distance,
 - à atteindre les objectifs fixés.

Les préoccupations de la communauté : les mécanismes de vigie

Trois questionnements principaux sont ressortis de l'étude du CEFRIO :

1. Comment être un participant plus efficace au sein de la communauté ?

On sait que le premier défi d'implantation dans une communauté est le manque de temps des employés. Cette préoccupation des membres est aussi bien souvent une source d'insatisfaction.

2. Comment faire en sorte que la communauté soit active et solutionne des problèmes réels ?

On note que les communautés qui s'investissent dans des pratiques stratégiques pour leur organisation ont plus de chances de réussir que les communautés dont le mandat est trop vaste. Il est donc valable de se questionner sur les livrables attendus et de bien cibler les thématiques soumises aux communautés.

3. Comment assurer la pérennité de la communauté ?

L'inquiétude sur l'avenir de la communauté rejoint le problème du manque de reconnaissance ainsi que celui du manque de temps et du nombre insuffisant d'activités de la communauté. Il faut aborder ces questions reliées à la légitimité et à la survie à long terme. Pour ce faire, les chercheurs présentent une dernière recommandation :

Recommandation 4 – Mécanismes de vigie

Les directions d'organisations qui s'engagent dans ces nouveaux modes de travail et de collaboration doivent être en mesure de créer des mécanismes de vigie concernant l'évolution des préoccupations des membres et des animateurs des communautés :

- Ces mécanismes devraient être formalisés et avoir lieu sur une base régulière et continue ;
- Ces mécanismes devraient permettre l'analyse et le feedback rapide sur les préoccupations dans le but de mettre en œuvre une intervention rapide, ciblée et adaptée aux besoins et aux préoccupations des membres ;
- Ces mécanismes devraient permettre de différencier les préoccupations des membres de celles des animateurs, et de mieux soutenir les animateurs.



MÉCANISMES DE RECONNAISSANCE : DES IDÉES !

8B

La reconnaissance (appuyée ou non par une récompense tangible) permet de renforcer les comportements souhaités et de réaffirmer la vision de la direction de l'organisation et son engagement relativement à la gestion des connaissances.

Voici quelques idées permettant d'alimenter votre réflexion sur des façons de reconnaître ou de récompenser les comportements de collaboration dans votre organisation. Certaines idées peuvent être utilisées pour créer une impulsion initiale. On peut ensuite passer à d'autres formes de reconnaissance pour soutenir l'effort à plus long terme.

Ce sont les mécanismes étroitement liés aux processus fondamentaux de l'évaluation du personnel (menant aux augmentations de salaire et aux promotions) qui sont les plus susceptibles d'être efficaces à plus long terme.

Pensez à reconnaître ou à récompenser non seulement les *producteurs*, mais aussi les *utilisateurs*. Après tout, c'est dans la réutilisation des contributions que l'organisation y trouve son compte. On peut ainsi attribuer un « Prix de la roue non réinventée » pour avoir déniché et appliqué des éléments de la banque de connaissances commune.

- Créer un comité d'évaluation pour recevoir et évaluer les contributions objectivement (évitant ainsi le biais de la supervision immédiate).
- Reconnaître non seulement des individus, mais aussi des communautés entières en augmentant leurs ressources (temps, outils, budget de déplacement, etc.).
- Attribuer publiquement et en direct une marque de reconnaissance au cours d'un événement officiel (conférence annuelle interne, banquet annuel de la compagnie, etc.) ou souligner la contribution d'un employé dans une publication de l'organisation (revue trimestrielle des opérations, etc.).
- Remettre une récompense tangible :
 - En temps ;
 - En argent ;
 - Par la participation à un événement agréable réservé aux lauréats (par exemple, une retraite de deux jours à l'extérieur) ;

- Un trophée, un prix, un certificat, un boni, un bon-cadeau ;
- Une lettre du président.

- Accorder une promotion à un employé ou l'affecter à un poste ou une tâche convoitée.
- Faire paraître une photo dans le rapport annuel.
- Accroître la visibilité (intranet, bulletins, réunions, etc.).
- Mentionner le nom de l'auteur chaque fois qu'il apporte une contribution (document, intervention, truc, outil, etc.).
- Permettre à un employé de rencontrer un membre de la haute direction. Lui faire parvenir une lettre de la haute direction ou du parrain de la communauté. Le consulter.
- Téléphoner à un employé ou lui envoyer un courriel si on a bénéficié de sa contribution.
- Offrir à tout employé la possibilité de proposer le nom d'un contributeur en nomination au prix « Le truc du métier qui m'a sauvé le plus de temps », « L'article qui m'a le plus éclairé », « L'outil qui m'a été le plus utile », « Le résumé de livre qui m'a le plus aidé », « La leçon apprise qui a sauvé le plus d'argent à notre département ».
- Inclure dans l'évaluation annuelle les activités liées à la gestion des connaissances, avec les impacts positifs sur le boni de fin d'année ou l'augmentation de salaire.
- Prendre exemple sur Amazon.com pour l'évaluation par les pairs : {« Avez-vous trouvé ce commentaire utile ? », « Désigné parmi les 10 meilleurs commentateurs », etc.} ou sur le mécanisme de réputation de eBay.
- Accorder des points pour différents types de contributions à la base de connaissances ou pour les comportements coopératifs. Donner des prix aux champions.
- Reconnaître l'apport de ceux qui ont le plus contribué à éclairer une situation ou à solutionner un problème.
- Créer un temple de la renommée où figurent ceux dont les contributions à la banque de connaissances sont les plus utilisées dans l'organisation.

Coparrainage, animation et mesure chez Hydro-Québec

Depuis mai 2002 à Hydro-Québec, une douzaine de réseaux de partage et de collaboration intentionnels ont vu le jour. Certains existaient déjà, bien ancrés dans des réseaux naturels ou formels existants.

Parmi ceux-ci, les plus vivants se distinguent par le leadership et l'appui constant du parrain, par une structure flexible et évolutive, par l'importance accordée à l'animation du réseau (donc au soutien et au perfectionnement des animateurs) et à l'ajustement de l'environnement virtuel aux besoins de la pratique des membres.

On a aussi recours au coparrainage. En effet, certaines communautés bénéficient du soutien de plus d'un parrain, l'un s'intéressant aux aspects de la gestion des connaissances, par exemple, et un autre œuvrant à l'intégration du réseau à l'organisation.

La tâche d'animation est le principal mandat confié à l'animateur et cet employé y dédie plus de la moitié de son temps. Des coanimateurs assurent l'animation sur des sujets spécifiques ou sont des relais de l'animateur en territoire. Certains animateurs bénéficient de l'aide d'un *coach* ou de l'aide d'un conseiller qui prend en charge certains rôles d'animation.

Dans ces communautés, « on ne s'assoit pas sur ses acquis » : on recherche constamment à s'améliorer sur le plan organisationnel, communautaire, technologique. On a le souci de mesurer les résultats. Plusieurs mesures sont utilisées : des indicateurs de « vitalité » pour suivre les taux de participation et d'accès à l'environnement, des sondages de satisfaction des membres et des gestionnaires et un indicateur sur la valeur du temps récupéré par les membres dans la recherche de solutions.

Grâce à l'utilisation de la cartographie et de l'analyse de criticité des savoirs dans nos organisations, les réseaux de partage et de collaboration évolueront vers de véritables communautés intentionnelles de savoirs dont la mission sera non seulement de transférer les connaissances, mais d'en assurer la capitalisation et de contribuer à leur renouvellement.

*Andrée Dupéré, consultante en management,
Hydro-Québec*

8.3 LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

L'existence de communautés de pratique vivantes est bénéfique pour l'organisation, ce que viendront refléter et nourrir les pratiques de gestion des ressources humaines. Examinons-en quelques-unes.

La promotion de l'organisation

Plusieurs facteurs amènent un candidat à se joindre à une organisation et à y demeurer. À une époque où la sécurité d'emploi s'étiole, entraînant comme corollaire une baisse de fidélité de la part des employés, les possibilités de développement professionnel constituent un attracteur puissant. On est attiré par une organisation qui facilite formellement l'apprentissage par les pairs et on ne la quitte pas facilement. Il ne faut donc pas manquer de vanter cette opportunité aux candidats potentiels (et bien sûr aux employés en place) en publicisant les succès des communautés et en montrant les bénéfices que les participants en retirent.

La détermination des objectifs en début d'année

Le rôle et le niveau d'implication d'un employé au sein d'une communauté de pratique constituent un élément tout à fait

LES POINTS ESSENTIELS

- Ne pas sous-estimer l'importance de bien gérer le changement dans la mise en place d'une communauté de pratique.
- Dans tout changement, il est essentiel de suivre l'évolution des préoccupations individuelles et collectives des personnes.
- Plusieurs actes de gestion des ressources humaines appliqués à des moments stratégiques peuvent contribuer à l'essor des communautés (au moment de l'embauche : promotion des bénéficiaires des communautés ; en début d'année : détermination du rôle et du niveau d'implication de l'employé dans la communauté ; à la fin de l'année : récompense pour la participation, etc.).
- Ne pas sous-estimer les efforts faits pour assurer la formation des membres et prévoir des mécanismes de reconnaissance et différentes modalités pour permettre aux membres de consacrer du temps à la communauté.

pertinent qui peut faire l'objet d'une conversation de début d'année. Cela légitimise la communauté, rassure l'employé et renforce l'importance que l'organisation accorde à la gestion des connaissances.

L'évaluation annuelle en fin d'année

C'est le temps de reconnaître et de récompenser la participation de l'employé. Le superviseur voudra solliciter la rétroaction de l'animateur de la communauté où son employé est actif. Par ailleurs, les réalisations collectives des communautés méritent aussi la reconnaissance. Plusieurs entreprises se sont dotées de mécanismes de reconnaissance pour ce faire. Vous en trouverez quelques exemples dans l'outil 8B.

La formation et le développement organisationnel

L'impact d'un stage ou d'un événement ponctuel de formation pourra être décuplé en prolongeant l'enthousiasme et en misant sur les nouvelles solidarités qui se sont tissées au sein d'une communauté ou d'un réseau permettant aux participants initiaux de poursuivre leur développement par des échanges et des conseils mutuels. ■

¹ Ce chapitre est largement tributaire de : Bareil, C. (2004). *Préoccupations, appropriation et efficacité des membres et des animateurs des communautés de pratique virtuelles : la dimension individuelle : gestion du changement*, Québec, CEFRIQ, collection Recherche et Études de cas, 179 p.

² Données tirées de : 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, p. 79-83.

QUE NOUS APPREND D'AUTRE LA RECHERCHE DU CEFRIQ² ?

À PROPOS DE LA FORMATION EN SOUTIEN AUX COMMUNAUTÉS

La littérature indique que la formation dispensée par l'organisation qui parraine une communauté de pratique virtuelle est souvent identifiée comme un facteur de succès.

Tout d'abord, on note que la majorité des participants du projet de recherche n'ont reçu aucune formation sur le partage des connaissances, la communication interpersonnelle à distance, la résolution de problèmes ou la résolution de conflits. Les répondants ont toutefois été majoritaires à indiquer que de telles formations auraient été nécessaires. Ainsi, 66,1 % de ceux qui n'ont pas eu de formation et qui ont répondu à la question estiment qu'une formation sur la communication interpersonnelle dans un contexte de travail à distance aurait été nécessaire ; il en va de même pour 65 % des répondants en ce qui concerne une formation en résolution de problèmes, et pour 59,2 % des répondants pour ce qui est d'une formation en résolution de conflits.

En ce qui a trait aux besoins en formation, aucune différence significative n'est apparue entre les femmes et les hommes, les groupes d'âge ou les catégories socio-professionnelles.

LA NÉCESSAIRE RECONNAISSANCE

Les pratiques de reconnaissance ont été mentionnées comme importantes pour le succès des communautés

de pratique (APQC, 2001 ; Deloitte Research, 2001 ; Duarte et Snyder, 2001 ; Lesser et Everest, 2001 ; McDermott et O'Dell, 2001 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Lorsqu'on analyse les sources d'insatisfaction des participants aux communautés à la fin de la phase-pilote du projet de recherche du CEFRIQ, on constate que la reconnaissance de la part de l'employeur pour la participation à la communauté de pratique et le temps consacré aux activités de la communauté arrivent respectivement au premier et second rang d'insatisfaction.

Pris ensemble, ces deux facteurs nous indiquent qu'il faut accentuer la légitimité de la participation, et donc l'engagement et l'implication, en reconnaissant la participation des membres et en leur accordant du temps pour qu'ils puissent collaborer au projet de la communauté. Par exemple, dans le cadre du projet du CEFRIQ, quelques communautés ont été sensibles au facteur « reconnaissance » en s'assurant que les contributions des membres soient clairement identifiées et connues. D'un autre point de vue, certaines firmes de consultants reconnaissent la participation à des réseaux d'apprentissage en lui attribuant une valeur pécuniaire dans leur système de rémunération. Dans une entreprise de l'automobile, animée par plus de 180 communautés de pratique, les employés actifs au sein de ces réseaux peuvent formellement affecter 15 % de leur temps de travail à la communauté. Des décisions sont donc à prendre concernant la reconnaissance et le temps disponible pour le travail communautaire.

Desjardins Sécurité financière (DSF) : essaimage et pérennité

C'est dans le cadre de sa participation au projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet*, sous l'égide du CEFRIO, que Desjardins Sécurité financière a mis en place le Réseau des experts en commerce électronique. Cette communauté de pratique, lancée à l'automne 2002, regroupe une cinquantaine de professionnels de DSF, actifs dans le domaine des affaires électroniques. Ils s'échangent des informations et partagent des connaissances sur le commerce électronique. Comme il s'agit d'un domaine assez vaste, des sous-groupes ont depuis émergé de la communauté « mère » pour discuter, échanger et travailler sur des thématiques plus précises (par exemple : l'amélioration du site Web de l'entreprise, les courriels, le portail, etc.). Ces sous-groupes partagent tous le même forum et rendent des comptes sur l'avancement des travaux ou présentent leurs livrables à la communauté « mère » dont ils font partie, à l'occasion de rencontres en face à face.

Cette première communauté de pratique, toujours très active, connaît beaucoup de succès. Tous en retirent des bénéfices, tant les membres que l'organisation qui peut juger de la plus-value du travail réalisé grâce aux livrables produits. Le succès et les bénéfices sont tels que DSF soutient et favorise maintenant l'essaimage de communautés de pratique par l'intermédiaire d'un professionnel en ressources humaines ayant soutenu la première communauté de pratique, le Réseau des experts en commerce électronique.

Ce professionnel profite de tribunes (rencontres d'employés, colloques internes, etc.) pour parler de ce mode de collaboration qui fait ses preuves dans l'organisation et pour identifier des groupes ou réseaux présentant un terreau fertile à l'implantation de communautés de pratique. Il a aussi rédigé une page Web sur l'intranet de DSF pour en faire la promotion et inviter les personnes intéressées à se manifester.

C'est ainsi que peu à peu, des communautés de pratique sont lancées. Elles favorisent le décloisonnement de l'entreprise, comme celle des chargés de projets regroupant des responsables de différentes divisions de DSF qui se sont donné pour mission de « partager et approfondir l'expertise des chargés de projets afin d'améliorer de façon continue les pratiques de l'entreprise en matière de gestion de projets ».

Bref, grâce à un soutien de la direction, à un agent multiplicateur et à des expériences positives qui servent de modèles, ce mode de collaboration et d'apprentissage s'intègre progressivement dans les façons de faire de DSF ce qui assure, à moyen et long termes, la pérennité des communautés de pratique qui sont mises en place.

Entrevue réalisée avec Yves Cantin, coach-animateur pour la mise en place des communautés de pratique chez Desjardins Sécurité financière



POUR LE GESTIONNAIRE : UNE RÉFLEXION SUR LA RECONNAISSANCE

8C

Les patrons peuvent et doivent jouer un rôle déterminant dans le succès d'une communauté de pratique. Vous avez une employée qui participe à une communauté de pratique. Que répondrait-elle aux questions suivantes ?

Ma participation à la communauté a été ou sera reconnue dans mon **évaluation du rendement**. oui non

Ma participation à la communauté a été ou sera reconnue dans ma **progression de carrière** (par exemple : promotions). oui non

Ma participation à la communauté a été ou sera reconnue dans mon **évaluation de compétences**. oui non

Le transfert de mes apprentissages au sein de la communauté a été ou sera **reconnu par mes pairs**. oui non

Évaluer sa communauté de pratique pour la faire évoluer

Nous avons assigné les rôles, nous avons franchi les étapes de mise en place. La communauté est active depuis plusieurs mois. Nous voulons maintenant prendre la mesure des résultats de notre investissement.

9.1 MESURER QUOI ?

On peut mesurer l'impact d'une communauté selon plusieurs perspectives. Dans une étude sur les coûts et bénéfices des communautés, Millen, Fontaine et Muller (2002) regroupent sous trois rubriques leur impact positif : les bénéfices individuels, communautaires et organisationnels.

Au chapitre des bénéfices pour l'individu, ils relèvent une réputation professionnelle accrue, une meilleure compréhension du travail des autres employés dans l'organisation et un plus grand niveau de confiance entre chacun. Les participants d'une communauté sont plus enclins à interagir avec d'autres employés et à se développer professionnellement par l'apprentissage de nouvelles techniques et l'utilisation de nouveaux outils. Les répondants de cette étude ont aussi mentionné l'importance de pouvoir consulter des experts et d'avoir accès à de riches sources d'information. Tout cela permet aux gens de demeurer à l'avant-garde de leur discipline et de maintenir leur confiance en leur propre expertise.

Pour les communautés, ces bénéfices individuels s'ajoutent à la capacité accrue de générer des idées et de résoudre des problèmes par l'établissement d'un contexte propice à la libre expression de la créativité de chacun. Les avis émis par le groupe sont de plus grande qualité et les situations sont plus fréquemment abordées de façon originale.

Enfin, pour l'organisation, on indique que la qualité des communications entre les membres des communautés contribue à l'exécution fructueuse des projets, amène à ouvrir de nouveaux domaines d'activité et suscite l'innovation. On rapporte que le bénéfice le plus tangible pour l'organisation est le temps sauvé : réduction du temps pour trouver de l'information, utilisation de solutions préalablement éprouvées, prise de décision plus rapide et réutilisation d'éléments déjà existants, pour les propositions aux clients, par exemple.

Donnons d'autres exemples. Le calcul de l'indice de retour sur l'investissement est une tactique que les organisations peuvent utiliser pour mesurer l'impact des communautés sur leur organisation (APQC, 2001). Dans ce cas, il s'agit de repérer les différents résultats obtenus par la communauté et d'indiquer les coûts qui y sont reliés ainsi que les bénéfices qui en découlent.

La vitalité des communautés de pratique, quant à elle, peut se mesurer de différentes façons. Des sondages qui visent à connaître l'attitude des participants, par exemple en ce qui concerne le partage de leurs connaissances et l'utilisation de celles des autres, sont ce que proposent Adams et Freeman (2000). La satisfaction des participants est une autre mesure que les sondages permettent de recueillir et qui indique comment se porte la communauté. La croissance de la communauté, le nombre de nouveaux membres qui s'ajoutent volontairement et de ceux qui partent, le nombre de membres assistant aux réunions (dans le cas où elles existent) ou participant aux forums de discussion, et le nombre de problèmes résolus sont d'autres indicateurs de la vitalité des communautés.

D'autres critères pourraient être retenus :

Du point de vue des **résultats opérationnels** :

- Temps épargné ;
- Coûts réduits ou évités ;
- Améliorations des processus existants ;
- Réduction des délais ;
- Erreurs évitées ;
- Amélioration de l'indice de satisfaction de la clientèle ;
- Amélioration des perceptions des employés sur leur travail.

Du point de vue de la **valeur stratégique** :

- Idées intéressantes menant au développement de nouveaux produits ;
- Nouvelles façons de concevoir des produits ou des services ;
- Redéfinition de rôles, de structures ;
- Nouvelles perspectives sur la gestion interne, le marché, la concurrence, etc. ;
- Réduction du temps requis pour intégrer, pour former de nouveaux employés ;
- Vitesse de diffusion accrue pour la dissémination de nouvelles idées au sein de l'organisation ;
- Réactions plus rapides aux situations concurrentielles ;
- Constitution d'une mémoire organisationnelle à long terme ;
- Plus grande capacité à attirer des recrues prometteuses et à retenir les employés talentueux.

Pour rester vivante, une communauté de pratique doit créer une valeur non seulement pour son organisation hôte, mais aussi pour ses membres. Cette valeur pour le participant prend diverses formes et peut être mesurée dans certains cas en faisant un constat avant l'établis-

sement de la communauté, puis après quelques mois de fonctionnement.

9.2 POUR ALLER PLUS LOIN DANS L'ÉVALUATION

Toute organisation peut avoir recours à des experts, notamment aux chercheurs du projet de recherche du CEFRIQ, pour procéder à des évaluations poussées et faire des recherches sur des points particuliers qu'on souhaite évaluer.

Voici quelques exemples d'évaluations qui peuvent être effectuées relativement à des communautés existant depuis un certain temps.

- **Évaluation transversale de l'utilité d'une communauté de pratique** pour répondre à plusieurs enjeux d'intérêt pour les gestionnaires (par exemple : isolement professionnel, partage d'expérience, approches collectives d'apprentissage).
- **Évaluation du résultat du travail en communauté.** Il s'agit de dresser un bilan de l'efficacité du groupe après quelques mois d'existence en termes de satisfaction des participants, d'atteinte des objectifs, d'apprentissage et d'utilité pour l'organisation.
- **Évaluation du processus de travail en communauté.** On explique le bilan du groupe en analysant plus précisément la dynamique d'échange qui s'est installée au sein du groupe de travail par le biais de l'utilisation des différents modes de communication dont les membres disposaient.
- **Évaluation des rôles de soutien** exercés par les différentes parties prenantes (organisations participantes, fonction ressources humaines, etc.).
- **Évaluation prospective**, portant sur les suites à donner au travail collectif et formulant des recommandations concrètes.

SAUVEZ LE COÛT DES VACANCES ANNUELLES !

À l'ère de l'information, c'est l'accès aux connaissances et à l'expertise des employés qui assure un avantage concurrentiel. Le temps sauvé pour accéder à ce capital intellectuel grâce à l'existence de communautés actives supportées par des outils de qualité représente des économies de coûts considérables pour toute entreprise d'une certaine taille. Faites le calcul : pour un employé, 10 minutes de moins par jour à chercher représente en moyenne une économie de plus de deux semaines de son salaire par année !

Une panoplie de moyens sont à la disposition des experts pour mener leurs recherches : analyses transversales, groupes focus, entrevues téléphoniques, analyse de la documentation, questionnaires évaluatifs, etc.



ÉVALUER LA VALEUR DE LA CONTRIBUTION D'UNE COMMUNAUTÉ

9A

Voici comment Richard McDermott propose d'évaluer la valeur de la contribution d'une communauté à un résultat donné de l'organisation :

1. Estimer la contribution de la communauté : peut-on lui attribuer 25 %, 80 %, 100 % du résultat obtenu ?
2. Multiplier par le degré de certitude de cette contribution.

Exemple : Par ses échanges féconds, la communauté a proposé plusieurs améliorations à un processus de fabrication, ce qui a réduit les coûts annuels de 100 000 \$. On estime que la moitié (50 %) de ce résultat est directement attribuable à la communauté. On est certain de cela à 90 %. $100\,000 \$ \times 50\% \times 90\% = 45\,000 \$$ de réductions de coûts attribués directement à l'activité de la communauté.

RETOURS TANGIBLES CHEZ XEROX



Eureka est un système de mise en commun des conseils qui a été déployé à l'échelle de Xerox Corporation afin de faciliter le travail des 23 000 techniciens de service dans le monde. Bon nombre d'avantages sont ressortis de l'essai en exploitation qui a duré trois ans. En particulier, on a noté une amélioration marquée de la confiance des consommateurs et du moral des employés. D'un point de vue plus pragmatique, on a aussi constaté une baisse de 5 à 10 % des coûts du service et de la durée des visites chez les clients. Il est également probable que le partage des connaissances au sein des équipes du service entraînera des effets bénéfiques chez les groupes responsables de la documentation et de l'ingénierie, menant ainsi à une amélioration de la qualité des produits et à la production de manuels plus complets. Nous estimons un retour sur cet investissement à plus de 12 millions de dollars canadiens par an.

Michel Boucher, coordonnateur de la base de données Eureka, Montréal

QUE NOUS APPREND D'AUTRE LA RECHERCHE DU CEFRIO¹ ?

Les recherches n'offrent pas de consensus autour d'une définition claire du succès des communautés de pratique. En effet, plusieurs auteurs affirment qu'une communauté de pratique a du succès lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'était fixés elle-même, peu importe ce que sont ces objectifs (Cothrel et Williams, 1999). L'analyse permet cependant de dégager des dimensions, distinctes quoique reliées, du succès d'une communauté de pratique : l'efficacité, y compris l'apprentissage (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003 ; Gherardi et Nicolini, 2000), et la santé des communautés de pratique (APQC, 2001 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

L'efficacité fait référence à l'atteinte des résultats ou des objectifs visés par la communauté de pratique, quels qu'ils soient (Cothrel et Williams, 1999). Or, toute communauté de pratique a pour objectif, entre autres, l'apprentissage par le biais du partage des savoirs entre les membres (Deloitte Research, 2001 ; McDermott, 1999a, 2001). Par ailleurs, une communauté de pratique soutenue par une organisation est créée dans le but d'apporter une plus-value à cette organisation (Lesser et Everest, 2001). Ainsi, la dimension efficacité d'une communauté de pratique peut se décomposer en trois catégories : atteinte des objectifs, apprentissage individuel et valeur pour l'organisation. Pour plusieurs auteurs, l'apprentissage constitue l'objectif majeur des communautés. Ainsi, Gherardi et Nicolini (2000, 2002),

de même que Cohendet, Créplet et Dupouët (2003), sont au nombre des auteurs qui insistent pour faire de l'apprentissage un des principaux sinon le principal objectif des communautés de pratique.

La santé d'une communauté de pratique, quant à elle, s'intéresse au déroulement du travail au sein de la communauté et se décompose en deux sous-construits : la vitalité des échanges et la satisfaction des membres. La vitalité fait référence à l'effervescence des échanges, au niveau d'activité ou au nombre d'interactions entre les membres d'une communauté (APQC, 2001 ; Sharp, 1997). La satisfaction, pour sa part, se rapporte à l'attitude et à l'opinion des participants à l'égard du partage de leurs connaissances, de leur participation à la communauté et de l'utilisation des connaissances des autres (Adams et Freeman, 2000). La santé d'une communauté peut se mesurer de différentes façons. Adams et Freeman (2000) proposent l'utilisation de sondages qui visent à connaître l'attitude des participants ou leur niveau de satisfaction. La croissance de la communauté, le nombre de nouveaux membres qui s'ajoutent volontairement et de ceux qui partent, le nombre de membres assistant aux réunions (dans le cas où elles existent), la proportion de membres qui participent activement aux échanges sont d'autres indicateurs de la santé des communautés (APQC, 2001 ; Sharp, 1997).

On trouvera en annexe des exemples de questions à soumettre aux participants pour mieux cerner l'impact de leur communauté de pratique.

En terminant, rappelons que nos chercheurs ont bien indiqué que la mise sur pied d'une communauté de pratique virtuelle fait appel à la capacité d'une organisation à se transformer, à changer. Cette transformation passe nécessairement par des changements de comportements, une entreprise dont la valeur de la récompense n'a d'égale que l'importance du défi ! Et la difficulté de mesurer précisément l'évolution des mentalités qui déclenche ces modifications de comportements n'est certes pas une raison d'abdiquer ! En d'autres mots, ce qui est le plus facile à mesurer n'est pas nécessairement ce qui a le plus d'impact ! ■

¹ Bourhis, A., et D.-G. Tremblay (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et Études de cas, p. 26-27.

LES POINTS ESSENTIELS

- On peut évaluer une communauté sous plusieurs aspects :
 - Les bénéfices pour l'individu ;
 - Les bénéfices pour la communauté ;
 - Les bénéfices pour l'organisation.
- On peut estimer un indice de retour sur l'investissement.
- On peut s'intéresser à certaines caractéristiques telles que la vitalité de la communauté, son efficacité, sa santé et la satisfaction de ses membres.
- On peut adopter le point de vue des résultats opérationnels, plus faciles à quantifier, et celui de la valeur stratégique.



GRILLE D'ÉVALUATION SUR LA PARTICIPATION À UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

9B

Les participants sont invités à quantifier, par une cote de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait en accord), leur accord avec les énoncés suivants :

Dimension	Énoncé	Cote
Résultat	Je pense que les objectifs globaux de la communauté de pratique sont atteints.	
Apprentissage	Je fais des apprentissages professionnels importants dans la communauté de pratique.	
	Je fais des apprentissages personnels importants dans la communauté de pratique.	
	Mes compétences pour le travail en équipe ou en communauté de pratique augmentent.	
Valeur pour l'organisation	La communauté de pratique est très utile pour l'organisation qui la parraine.	
	La communauté de pratique est très utile pour mon employeur.	
Vitalité des échanges	Les membres partagent facilement l'information.	
	Les membres posent des questions pour mieux comprendre.	
	Les membres donnent facilement des explications aux autres.	
	Les membres fournissent des exemples de ce qu'ils avancent.	
	Les membres n'hésitent pas à aborder un nouveau sujet pour faire avancer le travail.	
	Les membres font preuve d'humour au bon moment.	
	Les membres font des commentaires positifs au bon moment.	
	Certains membres dominant trop la discussion. (R)	
	Certains membres sont trop critiques. (R)	
	Certains membres sont trop compétitifs. (R)	
	Certains membres sont trop sur la défensive. (R)	
Relations au sein de la communauté de pratique	Il y a un grand sens d'appartenance à la communauté de pratique.	
	Les membres partagent un but commun.	
	Chacun a des objectifs personnels, mais ils rejoignent ceux de la communauté de pratique.	
	Les membres peuvent m'apporter quelque chose.	
	Chacun a des objectifs personnels différents de ceux de la communauté de pratique. (R)	
	Le partage d'informations augmente au fil des mois.	
	La connivence entre les membres augmente au fil des mois.	
	La cohésion entre les membres augmente au fil des mois.	



GRILLE D'ÉVALUATION SUR LA PARTICIPATION À UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE (SUITE)

9B

Dimension	Énoncé	Cote
Obstacles à la collaboration	Il m'est difficile de faire confiance aux membres de la communauté de pratique. (R)	
	Ma participation aux rencontres de la communauté de pratique demande trop de temps. (R)	
	La culture actuelle dans mon organisation ne favorise pas le partage des connaissances. (R)	
	Je ne vois pas bien les avantages du travail en communauté de pratique. (R)	
	Les avantages financiers du travail en communauté de pratique sont impossibles à mesurer. (R)	
	Le travail en communauté de pratique requiert des habiletés que je n'ai pas. (R)	
	J'hésite à partager mon expertise professionnelle au sein de la communauté de pratique, car je crains que cela ne nuise à mon entreprise. (R)	
Apports de la communauté	Le fait qu'il se trouve dans la communauté de pratique des membres appartenant à des entreprises avec lesquelles je suis en concurrence nuit aux échanges. (R)	
	Les échanges au sein de la communauté de pratique permettent d'éviter l'isolement.	
	La communauté de pratique permet de faire des témoignages personnels sur sa propre expérience.	
	La communauté de pratique permet d'entendre les témoignages concrets de personnes vivant les mêmes défis que moi.	
	La communauté de pratique permet d'échanger des informations avec des personnes dans le même domaine que moi.	
	Ma participation à la communauté de pratique me permet de voir l'avantage de travailler conjointement avec d'autres organisations semblables.	
Satisfaction des membres	Ma participation à la communauté de pratique me permet de sortir d'un certain isolement professionnel.	
	Je suis très satisfait de ma participation à la communauté de pratique.	
	Je serais intéressé à continuer à participer à une communauté de pratique.	
	Globalement, ma participation à la communauté de pratique accroît ma satisfaction au travail.	
	Je trouve ma participation à la communauté de pratique très enrichissante sur le plan personnel.	
	Je trouve ma participation à la communauté de pratique très enrichissante sur le plan professionnel.	

La mention (R) indique qu'il s'agit d'un énoncé dont le score serait inversé sur une échelle de mesure.

Source : Adaptation de grilles tirées de Bourhis, A. (2003). *Rapport d'évaluation : groupe de travail sur les structures salariales de la Montérégie*, Québec, TechnoCompétences, CEFRIQ, 37 p. [Rapport confidentiel.]

Conclusion

Ce guide aura été le témoin du vaste effort collectif qu'a constitué le projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet* du CEFRIO. Des organisations publiques et privées y ont contribué en consacrant du temps et en fournissant de l'argent. Des employés ont accepté de briser leurs habitudes pour se lancer avec enthousiasme dans une expérience nouvelle, ce qui a exigé d'eux qu'ils collaborent avec des gens qu'ils connaissaient peu ou qui leur étaient totalement inconnus, qu'ils se familiarisent avec des outils informatiques et des façons de faire novatrices et qu'ils rendent compte de leur expérience en répondant à des questionnaires de recherche. Les gestionnaires de ces employés ont apporté leur soutien, ont fait confiance au processus et, pour certains d'entre eux, ont accepté de jouer un rôle actif comme parrain ou commanditaire d'une communauté. Des *coachs* ont suivi de près l'évolution des communautés et soutenu leurs animateurs. Des chercheurs se sont penchés sur cette réalité, l'observant, l'analysant et l'expliquant en regard des nombreux écrits sur le sujet ainsi que de leurs propres recherches. Enfin, une équipe administrative s'est assurée du bon déroulement du projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet* qui demeurera un projet majeur dans les annales du CEFRIO. Il faut rendre hommage à tous ces artisans du projet et les remercier de nous avoir donné l'opportunité de produire ce guide, en mettant à notre disposition les matériaux de base que sont leur expérience et leurs connaissances.

Au cours d'une allocution prononcée au CEFRIO le 21 janvier 2005 à Québec, Etienne Wenger se réjouissait de constater le niveau d'enthousiasme démontré par les organisations d'ici pour ce qui touche la gestion des connaissances et la mise en place de communautés de pratique en particulier. L'intérêt pour ces nouvelles façons de travailler, d'apprendre et de collaborer en réseau ne se dément pas. Des gestionnaires se sensibilisent à l'importance d'aborder de façon délibérée la capitalisation, le transfert et le renouvellement des connaissances. Des employés se préparent au rôle d'animation et aux tâches qui y sont afférentes. Pendant ce temps, les technologies ne cessent d'évoluer, apportant de nouvelles façons d'interagir et d'apprendre ensemble.

Un guide de voyage nous permet de bien planifier une excursion pour en profiter le plus possible ; il nous renforce aussi dans notre intention en réduisant la part d'inconnu et en nous donnant le goût de la découverte. Le voyage sera d'autant plus profitable qu'on aura décidé d'aborder la destination choisie avec ouverture, curiosité et enthousiasme.

Da façon similaire, puisse la lecture de ce guide faciliter la mise en place et l'animation de communautés de pratique intentionnelles, et vous donner le goût d'innover dans vos pratiques de gestion ! Tout bien planifié qu'il soit par la lecture attentive d'un guide, le véritable apprentissage se fera dans l'action, tout comme le voyage se réalise sur le terrain. Après avoir appris comment planifier sa communauté de pratique, comment l'outiller, la lancer, l'animer, assurer sa pérennité et l'évaluer, il faut maintenant passer à l'action. Bonne chance, et n'oubliez pas : on apprend toujours seul, mais jamais sans les autres !

Les variables structurantes d'une communauté de pratique virtuelle

LES CARACTÉRISTIQUES DÉMOGRAPHIQUES D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE VIRTUELLE

Quatre caractéristiques peuvent être utilisées pour décrire une communauté de pratique sur le plan démographique : son orientation, sa durée de vie, son âge et son niveau de maturité.

L'orientation d'une communauté fait référence à l'objectif sous-jacent à sa création. Ainsi, on estime qu'une communauté de pratique a une orientation stratégique lorsqu'elle permet à une entreprise de réaliser sa stratégie d'affaires ou encore lorsqu'elle s'inscrit totalement dans la mission générale de l'organisation (Denning, 1998 ; Wenger et Snyder, 2000). Ainsi en serait-il d'une communauté dont le but serait le développement d'un nouveau produit permettant à l'entreprise de pénétrer en force un nouveau marché. En revanche, une communauté ayant pour objet les opérations quotidiennes de l'organisation sera qualifiée d'opérationnelle. Ce serait le cas par exemple d'une communauté visant l'amélioration de la pratique quotidienne d'un groupe restreint d'individus dont l'activité n'est pas au cœur de la mission de l'organisation.

La durée de vie d'une communauté de pratique virtuelle varie de quelques semaines à quelques années (Wenger, McDermott et Snyder, 2002) et est souvent déterminée dès sa naissance. Si une communauté temporaire est programmée pour disparaître dès que son objectif est atteint, la plupart d'entre elles sont permanentes, c'est-à-dire qu'elles s'inscrivent dans la durée et sont destinées à perdurer à travers plusieurs générations, favorisant ainsi le partage continu de l'information.

La durée de vie n'est pas synonyme d'âge. En effet, la durée de vie correspond à une période prédéterminée de vie de la communauté, tandis que **l'âge** fait référence au temps écoulé depuis sa création, c'est-à-dire à la période dont la communauté a bénéficié pour se mettre en place et progresser. On estime qu'une communauté mise en place depuis moins d'un an est jeune, et qu'elle peut être qualifiée de vieille après cinq ans.

Le niveau de maturité, qui désigne les étapes de l'évolution d'une communauté, va de pair avec l'âge, même si ces deux caractéristiques ne sont pas parfaitement corrélées. Le modèle d'évolution de Wenger, McDermott et Snyder (2002) identifie cinq étapes de la vie d'une communauté.




Ainsi, à partir d'un réseau plus ou moins formel de personnes qu'elle est au stade de potentiel, la communauté s'unifie, puis acquiert une certaine maturité et gagne un *momentum*, jusqu'à ce qu'un événement déclenche le besoin de se transformer ou de se renouveler. Bien que la durée de chacune des étapes varie d'une communauté à l'autre, les études montrent généralement que plusieurs mois sont nécessaires avant qu'une communauté n'atteigne le stade de maturité où elle commence à porter fruits (Gongla et Rizzuto, 2001 ; Mitchell, 2002).

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Outre les éléments démographiques, les caractéristiques du contexte organisationnel peuvent influencer sur le type de communauté. Ces caractéristiques ont trait au processus de création, au déploiement de la communauté, à l'environnement organisationnel, à la disponibilité des ressources, au degré de formalisme institutionnel et à la structure de gouvernance.

Le processus de création permet de distinguer les communautés qui émergent spontanément (démarche ascendante ou *bottom up*) de celles qui sont intentionnellement

TABLEAU 5 – TYPOLOGIE DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE VIRTUELLES

			
Caractéristiques démographiques de la communauté	Orientation	Opérationnelle	Stratégique
	Durée de vie	Temporaire	Permanente
	Âge	Vieux	Jeune
	Niveau de maturité	Transformation	Potentiel
Contexte organisationnel	Processus de création	Spontané	Intentionnel
	Dépassement des frontières	Restreint	Large
	Environnement organisationnel	Facilitant	Obstructif
	Disponibilité des ressources	Élevée	Faible
	Degré de formalisme (degré d'intégration à l'organisation)	Aucune reconnaissance	Institutionnalisation
Gouvernance	Clairement désignée	Constamment négociée	
Caractéristiques des membres de la communauté	Taille de la communauté	Petite	Grande
	Dispersion géographique	Faible	Élevée
	Processus de sélection	Fermé	Ouvert
	Engagement des membres	Volontaire	Obligatoire
	Expérience antérieure de communauté	Importante	Inexistante
	Stabilité des membres	Stable	Fluide
	Familiarité envers les TIC*	Élevée	Faible
	Pertinence du sujet	Élevée	Faible
Environnement technologique	Niveau de dépendance envers les TIC*	Faible	Élevé
	Disponibilité des TIC*	Très variée	Peu variée

Jaune : Variable structurante déterminante à la phase de démarrage pour les communautés de pratique du projet du CEFRIO.

* TIC : Technologies de l'information et des communications.


Niveau de complexité croissant

Source : Dubé, L., A. Bourhis et R. Jacob (2003). *Towards a Typology of Virtual Communities of Practice*, Montréal, HEC Montréal, collection *Cahier du GRESI*, n° 03-13.

mis en place et encadrées par une organisation selon une approche de haut en bas ou *top down* (Fontaine, 2001). Entre ces deux situations extrêmes se trouve le cas, fréquent, où une organisation structure formellement des groupes qui existent déjà de façon plus informelle.

Bien que les communautés de pratique virtuelles aient pour but de briser les barrières entre organisations ou entre unités, toutes ne transcendent pas ces limites administratives. C'est la notion de **dépassement des frontières**. Ainsi, une communauté dont tous les membres

appartiennent à un même service d'une même organisation est considérée comme ayant un dépassement des frontières restreint. Mais une communauté peut également regrouper des personnes appartenant à des services différents, voire à des entreprises différentes (Wenger et Snyder, 2000). Par exemple, une association professionnelle ou syndicale peut très bien réunir au sein d'une communauté des spécialistes exerçant une même profession chez des employeurs différents. Une communauté regroupant des personnes appartenant à différentes unités d'une même organisation sera considérée comme ayant

un dépassement des frontières moyen, tandis que celui-ci sera qualifié de large dans le cas d'une communauté réunissant des membres de différentes organisations.

Quel que soit son lien avec une ou plusieurs organisations, une communauté n'évolue jamais en vase clos ; son développement est influencé par son **environnement**, qui comprend à la fois la ou les organisations qui la parrainent (quand il y en a), et également le contexte culturel, économique et politique dans lequel elle s'inscrit (Cothrel et Williams, 1999). Dans certains cas, cet environnement organisationnel facilite la mise en place de la communauté, par exemple en lui fournissant des ressources, en légitimant sa pratique ou en créant une atmosphère propice à l'essai et à l'innovation. Dans d'autres cas, en revanche, l'environnement ne favorise pas le partage des connaissances et devient une contrainte (De Long et Farey, 2000 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Il arrive aussi que des forces facilitatrices et inhibitrices s'opposent au sein de l'environnement, ou encore que l'organisation ignore totalement la communauté ; dans ces cas, l'environnement sera qualifié de neutre.

La disponibilité des ressources fait partie de ces éléments de l'environnement qui peuvent créer un climat plus ou moins favorable à l'implantation de communautés de pratique. En effet, l'implantation de tout nouveau processus, notamment dans un domaine aussi complexe que la gestion des connaissances, implique une courbe d'apprentissage de sorte qu'une organisation doit être prête à faire face à une période moins productive avant de recueillir les avantages du changement (Romanelli et Tushman, 1994). La figure 1 reproduite au chapitre 2 (page 23) illustre que les communautés de pratique virtuelles ne faillissent pas à cette règle, puisque les phases de potentiel et d'unification sont rarement porteuses de résultats concrets en termes de partage des connaissances. Ainsi, la mise en place d'une communauté de pratique sera facilitée dans une organisation qui dispose de ressources suffisantes pour, d'une part, admettre que son développement inclue des phases initiales moins productives, et d'autre part lui allouer son soutien et ses ressources.

La quantité et la qualité du soutien reçu de la part de l'organisation ne sont pas uniquement tributaires des disponibilités des ressources. Elles sont également influencées par le degré d'intégration de la communauté de pratique virtuelle au sein de l'organisation, également appelé **degré de formalisme institutionnel**. Selon Wenger,

McDermott et Snyder (2002), le degré de formalisme institutionnel peut prendre cinq valeurs, présentées ici en ordre croissant d'intégration : une communauté invisible pour l'organisation est qualifiée de *non reconnue* ; lorsqu'elle n'est visible que pour ses membres, elle est considérée comme *marginale* ; officiellement autorisée par l'organisation, la communauté est désignée comme étant *légitimée* ; si, en plus, l'organisation fournit des ressources directes à la communauté, on dira qu'elle est *supportée* ; finalement, une communauté complètement intégrée à l'organisation et considérée comme une unité de travail formelle est appelée *institutionnalisée*. Ainsi, toutes les communautés de pratique intentionnelles sont au moins légitimées, alors que seulement certaines communautés spontanées peuvent l'être.

Dernière caractéristique de l'environnement organisationnel, la **structure de gouvernance** d'une communauté de pratique peut comprendre plusieurs individus. Selon Fontaine (2001), 11 rôles, formels ou informels, peuvent être identifiés dans une communauté. (Voir le tableau 1 au chapitre 4, page 39.) Notons cependant qu'une même personne peut assurer plusieurs de ces rôles, notamment les rôles d'animation, de facilitation et d'administration, ou encore que plusieurs personnes peuvent les partager.

Cette structure de gouvernance peut être clairement désignée, avec des rôles explicitement établis, dès l'implantation de la communauté et demeurer stable au cours de son existence (Gongla et Rizzuto, 2001 ; Lesser et Everest, 2001). Au contraire, certaines communautés préfèrent une structure de gouvernance plus flexible, dans laquelle les rôles de chacun évoluent au cours de l'interaction et en fonction des expertises individuelles (Lesser et Storck, 2001).

Ainsi, le contexte organisationnel dans lequel évolue la communauté varie d'une situation à l'autre ; la compréhension du contexte est fondamentale pour favoriser le succès d'une communauté. Mais outre son contexte, une communauté se définit également par ses membres, qui font l'objet de la section suivante.

LES CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ

La taille. Une communauté peut inclure un nombre très varié de participants, ou membres, allant de quelques-uns pour une petite communauté à plusieurs milliers dans le cas d'une grande communauté (Wenger, McDermott et Snyder, 2002 ; Wenger et Snyder, 2000). Cependant, tous les membres n'ont pas nécessairement le même niveau



d'activité au sein du groupe. Ainsi, les communautés ont généralement un cœur ou un noyau, qui est constitué d'un nombre relativement petit de membres dont la passion donne de l'énergie à la communauté; les nouveaux venus, ou les membres moins actifs, forment la périphérie de la communauté (McDermott, 2001).

Par ailleurs, ces membres peuvent provenir de la même ville ou être dispersés dans des provinces ou des États différents, voire des pays différents. Dans le cas où tous les participants d'une communauté sont physiquement localisés dans le même édifice, on parle d'une communauté ayant une faible dispersion géographique. Cette **dispersion** est qualifiée de moyenne lorsque la communauté s'étend sur un même pays, et d'élevée dans le cas de communautés internationales.

S'il est clair que les communautés sont constituées d'un ensemble de personnes ou participants, le **processus de sélection** de ces membres varie d'une situation à l'autre. Ainsi, une communauté peut être réservée à quelques membres sélectionnés en fonction de critères précis, comme l'expertise ou le domaine professionnel. On parlera alors de communauté fermée. Une autre approche consiste à ouvrir la communauté à toute personne susceptible de s'y intéresser, comme dans le cas d'une communauté regroupant des consommateurs de tel ou tel produit.

Si les communautés ouvertes regroupent généralement des volontaires, **l'engagement des membres** de communautés fermées est plus ambigu. Ainsi, certaines organisations croient que les membres de ces communautés doivent eux aussi y adhérer de façon volontaire alors que d'autres croient qu'ils doivent y être obligés ou fortement encouragés (APQC, 2001).

Comme nous l'avons vu plus tôt, une communauté peut émerger à partir d'un réseau existant qui se formalise (Lesser et Everest, 2001; McDermott, 1999b). Cette caractéristique de création pose la question de l'expérience des membres en matière de communauté de pratique. Cette **expérience antérieure** peut être inexistante ou faible dans le cas où les membres participent pour la première fois à une communauté. Elle peut être moyenne, voire importante, quand les membres participaient déjà à un réseau informel ou, dans le cas d'une communauté créée de toutes pièces, quand les membres ont participé à d'autres communautés.

La stabilité. Une communauté, et en particulier celles dont le processus de sélection est ouvert, peut voir les membres qui la composent varier amplement. Dans le cas où les membres sont permanents, on parlera d'une communauté à l'effectif stable, même si dans les faits le simple roulement organisationnel (départs, transferts, promotions) peut avoir



une influence sur l'appartenance à la communauté (Storck et Hill, 2000). Une communauté dont les membres changent constamment sera qualifiée de fluide.

Dans le cas des communautés de pratique virtuelles, c'est-à-dire qui utilisent les technologies de l'information et des communications (TIC) comme mode d'interaction principal, une autre caractéristique des membres peut être importante : leur niveau de **familiarité avec les technologies de l'information**. Au sein d'une même communauté, ce niveau peut varier d'un individu à l'autre puisque les membres sont rarement recrutés pour leur expérience technologique, mais bien pour leur expertise professionnelle. Ainsi, certains membres peuvent maîtriser les technologies et les utiliser avec aisance, tandis que d'autres y sont peu habitués et les manient avec embarras. Bien que cette caractéristique varie d'un individu à l'autre, on peut faire une évaluation globale du niveau d'aisance dans l'utilisation des TIC pour l'ensemble de la communauté. Ainsi, une communauté comprenant beaucoup de membres inexpérimentés dans l'utilisation des TIC sera évaluée comme ayant un faible niveau de familiarité, tandis qu'on jugera qu'elle a un niveau de familiarité élevé si la majorité des membres se sent à l'aise dans l'utilisation des TIC.

L'aisance dans l'utilisation des technologies n'est qu'une parmi plusieurs dimensions sur lesquelles les membres d'une communauté virtuelle peuvent différer les uns des autres. Ainsi, bien qu'il soit plus facile de lancer une communauté de pratique composée de personnes ayant un profil semblable, il est souvent avantageux de favoriser la diversité culturelle pour créer un meilleur apprentissage ou plus de créativité. Cette **diversité culturelle** peut provenir de différences nationales, professionnelles ou organisationnelles (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Ainsi, une communauté regroupant des personnes provenant d'un même pays ou de pays culturellement proches, d'une même organisation ou d'organisations similaires, et ayant une même culture professionnelle, sera qualifiée d'homogène. À l'autre extrême se trouveront les communautés rassemblant des membres ayant des parcours professionnels différents, provenant de pays ou d'ethnies culturellement éloignés et d'organisations dissemblables. On dira que ces communautés sont culturellement hétérogènes.

Mais même dans le cas des communautés hétérogènes, le but d'une communauté de pratique est de rassembler des personnes autour d'une pratique professionnelle com-

mune. Cependant, l'intérêt de chacun des membres pour le thème précis de la communauté peut différer en fonction de sa pertinence par rapport à ses préoccupations quotidiennes. Ainsi, un **sujet dont la pertinence** sera élevée par rapport au travail d'un individu suscitera davantage d'intérêt et de participation qu'un sujet dont la pertinence sera faible (McDermott, 1999c, 2001). Ceci peut avoir un effet important sur l'engagement et la participation des membres (Gherardi et Nicolini, 2000, 2002 ; Tremblay, 2004).

L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

Nous avons examiné précédemment le niveau de familiarité envers les technologies de l'information comme élément susceptible de différencier les communautés de pratique virtuelles. Cependant, cette caractéristique des membres doit être mise en parallèle avec l'environnement technologique dans lequel évolue une communauté. Cette dernière dimension de la typologie comprend deux éléments : le niveau de dépendance de la communauté envers les TIC, et la disponibilité des TIC.

Le **niveau de dépendance envers les TIC** fait référence à l'intensité de l'utilisation des technologies pour interagir au sein de la communauté. En effet, si toutes les communautés virtuelles utilisent les technologies, certaines n'utilisent que ce mode d'interaction, tandis que d'autres complètent les technologies par des réunions en personne. Ainsi, une communauté aura un faible niveau de dépendance envers les TIC si ses membres se rencontrent mensuellement. Ce niveau sera qualifié de moyen si les réunions ont lieu environ tous les deux à trois mois, et d'élevé si les réunions ont lieu une fois par an ou moins.

Finalement, une grande variété d'outils technologiques, allant du téléphone aux logiciels de gestion des connaissances les plus sophistiqués, peuvent être utilisés par une communauté. L'éventail réellement mis à la disposition de telle ou telle communauté constitue la **disponibilité des technologies**. Ainsi, lorsqu'une communauté ne dispose que d'un logiciel ayant une seule fonctionnalité, comme le courrier électronique, l'éventail de technologies disponibles est peu varié. Au contraire, si une communauté bénéficie de différents outils technologiques, permettant par exemple des discussions synchrones et asynchrones ainsi que la gestion documentaire, on dira qu'elle dispose d'un éventail très varié de TIC. ■

Source : Cette section est tirée intégralement de : 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, p. 18-26.

Les équipes de recherche universitaire, l'équipe d'accompagnement et les partenaires du projet

Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet

LES ÉQUIPES DE RECHERCHE UNIVERSITAIRE

La constitution d'équipes multidisciplinaires est l'une des caractéristiques structurantes des projets de recherche réalisés sous l'égide du CEFRIO. Dans le cadre du projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet* l'équipe de chercheurs provient de quatre milieux universitaires différents et représente six domaines disciplinaires (gestion des ressources humaines, organisation du travail, gestion du changement, technologies de l'information, communication, éducation). L'équipe est présentée en fonction des quatre rapports de recherche qui ont été produits en 2004.

Volet organisationnel – Gestion des ressources humaines

Anne Bourhis, professeure agrégée, Groupe de recherche en gestion des ressources humaines, **HEC Montréal**

Diane-Gabrielle Tremblay, professeure titulaire, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, **Télé-université**

Volet individuel – Changement

Céline Bareil, professeure agrégée, Centre d'études en transformation des organisations, **HEC Montréal**

Volet technologique

Line Dubé, professeure agrégée, Groupe de recherche en systèmes d'information, **HEC Montréal**

Volet apprentissage

Milton Campos, professeur agrégé, Inter@ctiva – Laboratoire de recherche sur la communication en réseau, **Université de Montréal**

Thérèse Laferrière, professeure titulaire, Téléapprentissage communautaire et transformatif (TACT), **Université Laval**

Jean Benoit, chercheur associé – TACT, **Université Laval**

Chercheur intégrateur

Réal Jacob, professeur titulaire, Centre d'études en transformation des organisations, **HEC Montréal** et directeur scientifique au CEFRIO

Les équipes de recherche ont compté sur le soutien de :

Cécile Baillargeon, professionnelle de recherche, **HEC Montréal**

Josianne Caron, Alina Dulipovici, Justine Gagnon, Mireille Gaudreau, Kathrin Searle, assistantes de recherche, **HEC Montréal**

Patrick Hardy, analyste-programmeur, **HEC Montréal**

Mathieu Chaput, Niki Messas, Jonathan Petit, assistants de recherche, **Université de Montréal**

Stéphane Thellen, Shu-Xian Tan, assistants de recherche, **TÉLUQ**

Stéphane Allaire, Christine Hamel, Nicolas Gagnon, assistants de recherche, **Université Laval**

Coordination

Marcel Gilbert, directeur développement de projet, **CEFRIO**

L'équipe d'accompagnement

Dans le cadre du projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet*, chaque organisation partenaire a bénéficié d'un accompagnement pour le démarrage et le déploiement d'une ou de deux communautés de pratique virtuelles, en fonction de ses objectifs et de ses attentes.

L'équipe de *coachs*-animateurs, constituée par le CEFRIO, était composée des personnes suivantes. Les organisations partenaires où les interventions ont été réalisées sont indiquées entre parenthèses :

Louis Langelier, coordonnateur de l'équipe de *coachs*-animateurs (Développement économique Canada)

Normand Beaudet (Barreau du Québec, Interquisa Canada s.e.c. et Syndicat canadien de la fonction publique)

Jean Benoit (La Financière agricole du Québec)

Linda Bergeron (Conseil national de recherches du Canada – Programme d'aide à la recherche industrielle [PARI], Desjardins Sécurité financière, ministère des Transports du Québec et Secrétariat du Conseil du trésor du Québec)



Milton Campos (Ordre des infirmières et infirmiers du Québec)

Étienne Massicotte (Conseil de la culture de la région de Québec, École nationale de police du Québec et Secrétariat du Conseil du trésor du Québec)

Stanislas Rolland (Bell Canada et Hydro-Québec)

Tout au long de l'expérience, un journal de bord a été réalisé pour chaque communauté de pratique virtuelle par **Gisèle Vachon**, chargée de projet au CEFRIQ. Ces journaux de bord ont permis d'alimenter à la fois l'équipe des *coachs*-animateurs et les équipes de recherche.

Marcel Gilbert, directeur développement de projet au CEFRIQ, a effectué le démarchage du projet auprès des partenaires et a assuré la direction de l'ensemble du projet.

Les partenaires du projet

Barreau du Québec

Bell Canada

Conseil de la culture de la région de Québec

Conseil national de recherches du Canada – Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI)

Desjardins Sécurité financière

Développement économique Canada

École nationale de police du Québec

La Financière agricole du Québec

Hydro-Québec

Interquisa Canada s.e.c.

Ministère des Transports du Québec

Ordre des infirmières et infirmiers du Québec

Secrétariat du Conseil du trésor du Québec

Syndicat canadien de la fonction publique

Bibliographie

- ADAMS, E.C., et C. FREEMAN (2000). « Communities of Practice : Bridging Technology and Knowledge Assessment », *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, n° 1, p. 38-44.
- AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (2001). *Building and Sustaining Communities of Practice*, Houston, Tex., APQC, 205 p.
- BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM (2003). *Criteria for Performance Excellence*, Gaithersburg, Md., National Institute of Standards and Technology, 60 p.
- BALLAY, J.-F. (2002). *Tous managers du savoir*, Paris, Éditions d'Organisation, 430 p.
- BARCZAK, G., et E.F. McDONOUGH (2003). « Leading Global Product Development Teams », *Research Technology Management*, vol. 46, n° 6, p. 14-19.
- BAREIL, C. (2004). *Préoccupations, appropriation et efficacité des membres et des animateurs des communautés de pratique virtuelles : la dimension individuelle : gestion du changement*, Québec, CEFRIQ, collection Recherche et Études de cas, 179 p.
- BAREIL, C., et autres (2004). *Solutions PME Export : rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle [CoPV] du consortium présidé par Développement économique Canada*, Québec, CEFRIQ, collection Recherche et Études de cas, 116 p. [Rapport confidentiel.]
- BAREIL, C., J. GAGNON et K. SEARLE (2004). *Que savons-nous des préoccupations et de l'appropriation des participants à une communauté virtuelle de pratique?*, Montréal, HEC Montréal, Centre d'étude en transformation des organisations, collection Cahier de recherche du CETO, 12 p.
- BASS, B.M., et B.J. AVOLIO (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, 238 p.
- BEAUJOLIN, F. (2001). *Vers une organisation apprenante*, Paris, Éditions Liaisons, 167 p.
- BOLLINGER, A.S., et R.D. SMITH (2001). « Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset », *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n° 1, p. 8-18.
- BOURHIS, A. (2003). *Rapport d'évaluation : groupe de travail sur les structures salariales de la Montérégie*, Québec, TechnoCompétences, CEFRIQ, 37 p. [Rapport confidentiel.]
- BOURHIS, A., et autres (2003). « Communautés virtuelles de pratique : bilan d'une expérience canadienne », *GRH : innovons ! : 14^e congrès de l'AGRH* (Grenoble, 20-22 nov. 2003), 11 p.
- 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.
- BRIDGES, W., et S. MITCHELL (2002). « Leading Transition, a New Model for Change », dans F. HESSELBEIN et R. JOHNSTON (dir.). *On Leading Change*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 33-45.
- BROWN, J.S., et P. DUGUID (1991). « Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation », *Organizational Science*, vol. 2, n° 1, p. 40-57.
- BROWN, J.S., et P. DUGUID (2001). « Knowledge and Organization : A Social-Practice Perspective », *Organization Science*, vol. 12, n° 2, p. 198-213.
- CEFRIQ (2002). « Étude de cas : la gestion du savoir chez DaimlerChrysler », *Réseau CEFRIQ*, vol. 3, n° 2, p. 8-9.
- COHENDET, P., F. CRÉPLET et O. DUPOUËT (2003). « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue française de gestion*, n° 147, nov.-déc., p. 99-121.
- COTHREL, J., et R.L. WILLIAMS (1999). « On-line Communities : Helping Them Form and Grow », *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, n° 1, p. 54-60.
- CRAMTON, C.D. (2001). « The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration », *Organization Science*, vol. 12, n° 3, p. 346-371.
- DE GEUS, A.P. (1988). « Planning as Learning », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 74-78.
- DELOITTE RESEARCH (2001). *Collaborative Knowledge Networks : Driving Workforce Performance through Web-Enabled Communities*, New York, N.Y., Deloitte Research, 26 p.
- DE LONG, D.W., et L. FAREY (2000). « Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management », *Academy of Management Executive*, vol. 14, n° 4, p. 113-127.
- DENNING, S. (1998). « Building Communities of Practice », dans American Productivity Center. *Knowledge Management : Lessons from the Leading Edge*, Houston, Tex., APQC, p. 48-50.
- DIXON, N. (2000). *Common Knowledge : How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 188 p.
- 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).
- DUARTE, D.L., et N.T. SNYDER (2001). *Mastering Virtual Teams : Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, San Francisco, Jossey-Bass, 232 p.
- DUBÉ, L. (2004). *Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects technologiques*, Québec, CEFRIQ, collection Recherche et Études de cas, 137 p.

- DUBÉ, L., A. BOURHIS et R. JACOB (2003). *Towards a Typology of Virtual Communities of Practice*, Montréal, HEC Montréal, collection Cahier du GRESI, n° 03-13, 27 p.
- DUBÉ, L., A. BOURHIS et R. JACOB (à paraître, 2005). « The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice », *Journal of Organizational Change Management*.
- FONTAINE, M. (2001). « Keeping Communities of Practice Afloat », *Knowledge Management Review*, vol. 4, sept.-oct., p. 16-21.
- GENERAL ELECTRIC (1997). « Letter to Our Share Owners » [En ligne], *1996 Annual Report*. <http://www.ge.com/annual96/share.htm> (page consultée le 17 déc. 2004).
- GHERARDI, S., et D. NICOLINI (2000). « The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice », *Journal of Management Inquiry*, vol. 9, n° 1, p. 7-18.
- GHERARDI, S., et D. NICOLINI (2002). « Learning the Trade : A Culture of Safety in Practice », *Organization*, vol. 9, n° 2, p. 191-223.
- GHOSHAL, S., et C.A. BARTLETT (1995). « Changing the Role of Top Management : Beyond Systems to People », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 79-88.
- GHOSHAL, S., et C.A. BARTLETT (1997). *The Individualized Corporation : a Fundamentally New Approach to Management*, New York, HarperBusiness, 368 p.
- GLADWELL, M. (2002). *The Tipping Point : How Little Things Can Make a Big Difference*, [s.l.], Back Bay Books, 304 p.
- GONGLA, P., et C.R. RIZZUTO (2001). « Evolving Communities of Practice : IBM Global Services Experience », *IBM Systems Journal*, vol. 40, n° 4, p. 842-862.
- JACOB, R. (2003). *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet : projet de recherche-action du CEFRIO : présentation du cadre de référence de la recherche académique*, Québec, CEFRIO, 28 p.
- 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].
- JACOB, R., et autres (2003). « Les communautés virtuelles de pratique : levier de l'organisation apprenante », dans G. KARNAS, C. VANDENBERGHE et N. DELOBBE (dir.). *Bien-être au travail et transformation des organisations : actes du 12^e congrès de psychologie du travail et des organisations*, Belgique, Presses universitaires de Louvain, tome 3, p. 481-492.
- LAFERRIÈRE, T., M. CAMPOS et J. BENOIT (2004). *Apprendre au quotidien dans l'organisation québécoise : le cas des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et études de cas, 127 p.
- LAVE, J., et E. WENGER (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, MA, Cambridge University Press, 138 p.
- LESSER, E., et K. EVEREST (2001). « Using Communities of Practice to Manage Intellectual Capital », *Ivey Business Journal*, vol. 4, mars-avril, p. 37-41.
- LESSER, E., et J. STORCK (2001). « Communities of Practice and Organizational Performance », *IBM Systems Journal*, vol. 40, n° 4, p. 831-841.
- McDERMOTT, R. (1999a). « Learning Across Teams : How to Build Communities of Practice in Teams Organizations », *Knowledge Management Review*, vol. 8, mai-juin, p. 32-36.
- McDERMOTT, R. (1999b). « Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management », *California Management Review*, vol. 41, n° 4, p. 103-117.
- McDERMOTT, R. (1999c). « Nurturing Three-Dimensional Communities of Practice : How To Get the Most out of Human Networks », *Knowledge Management Review*, vol. 2, n° 5, p. 26-29.
- McDERMOTT, R. (2000). « Community Development as Natural Step : Five Stages of Community Development », *Knowledge Management Review*, vol. 3, n° 5, p. 16-19.
- McDERMOTT, R. (2001). *Knowing in Community : 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice* [En ligne], Community Intelligence Labs. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml> (page consultée le 17 juin 2004).
- McDERMOTT, R., et C. O'DELL (2001). « Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge », *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n° 1, p. 76-85.
- MILLEN, D.R., M.A. FONTAINE et M.J. MULLER (2002). « Understanding the Benefits and Costs of Communities of Practice », *Communications of the ACM*, vol. 45, n° 4, avril, p. 69-73.
- MITCHELL, C., et T. KULIK (2000). *Knowledge Management : Becoming an E-Learning Organization*, New York, The Conference Board.
- MITCHELL, J. (2002). *The Potential for Communities of Practice to Underpin the National Training Framework*, Melbourne, Australian National Training Authority, 104 p.
- NONAKA, I., et H. TAKEUCHI (1995). *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press, 284 p.
- O'DELL, C., et C. JACKSON GRAYSON (1998). *If Only We Knew What We Know : the Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, New York, Free Press, 256 p.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. *Le grand dictionnaire terminologique* [En ligne], <http://www.granddictionnaire.com> (page consultée le 22 déc. 2004).

PAN, S.L., et D.E. LEIDNER (2003). « Bridging Communities of Practice With Information Technology in Pursuit of Global Knowledge Sharing », *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 12, n° 1, p. 71-88.

ROMANELLI, E., et N.L. TUSHMAN (1994). « Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium : an Empirical Test », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 15.

SENGE, P.M., et autres (1999). *The Dance of Change : the Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York, N.Y. Currency Doubleday, 224 p.

SHARP, J. (1997). *Key Hypotheses in Supporting Communities of Practice* [En ligne], Rock Hill, S.C. John Sharp Associates. <http://www.tfriend.com/hypothesis.html> [page consultée le 14 juillet 2004].

STANDARDS AUSTRALIA [En ligne], <http://www.standards.org.au/> [page consultée le 22 déc. 2004].

STORCK, J., et P.A. HILL (2000). « Knowledge Diffusion Through Strategic Communities », *Sloan Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 63-74.

SWAN, J., H. SCARBROUGH et M. ROBERTSON (2002). « The Construction of "Communities of Practice" in the Management of Innovation », *Management Learning*, vol. 33, n° 4, p. 477-496.

TOBIN, D.R. (1997). *The Knowledge-Enabled Organization : Moving From « Training » to « Learning » to Meet Business Goals*, New York, N.Y., American Management Association, 214 p.

TREACY, M., et F. WIERSEMA (1995). *The Discipline of Market Leaders : Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, New York, N.Y., Perseus Books Group, 210 p.

TREMBLAY, D.-G. (2003). *Les communautés virtuelles de praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances?*, Montréal, Télé-université, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie, [13] p. (Note de recherche ; 2003-25.)

TREMBLAY, D.-G. (2004). *Communities of Practice : Are the Conditions for Implementation the Same for a Virtual MultiOrganization Community?*, Montréal, Télé-université, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie, [23] p. (Note de recherche ; 2003-26.)

VAILL, P.B. (1996). *Learning as a Way of Being : Strategies for Survival in a World of Permanent White Water*, San Francisco, Jossey-Bass, collection The Jossey-Bass Business and Management Series, 240 p.

VON KROGH, G., K. ICHIJO et I. NONAKA (2000). *Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, 292 p.

VON KROGH, G. (2002). « The Communal Resource and Information Systems », *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 11, p. 85-107.

WASKO, M.-M., et S. FARAJ (2000). « "It Is What One Does" : Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice », *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 9, n° 2-3, p. 155-173.

WENGER, E. (1998). *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity*, New York, Cambridge University Press, 342 p.

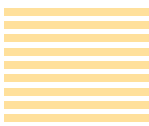
WENGER, E. (2001). *Supporting Communities of Practice : a Survey of Community-Oriented Technologies. How to Make Sense of this Emerging Market Understand the Potential of Technology and Set Up a Community Platform* [En ligne], version 1.3, <http://www.ewenger.com/tech/> [page consultée le 27 déc. 2004].

WENGER, E., R. McDERMOTT et W.M. SNYDER (2002). *Cultivating Communities of Practice : a Guide to Managing Knowledge*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 284 p.

WENGER, E., et W.M. SNYDER (2000). « Communities of Practice : the Organizational Frontier », *Harvard Business Review*, janv.-févr., p. 139-145.

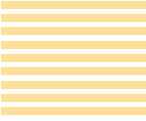
ZACK, M.H. (1999). « Managing Codified Knowledge », *Sloan Management Review*, été, p. 45-58.

Notes



A series of horizontal lines for writing, starting below the 'Notes' header and ending above the footer. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page.

Notes



Le CEFRIO est un centre de recherche-action et de transfert qui regroupe plus de 150 membres universitaires, industriels et gouvernementaux. Sa mission : aider les organisations québécoises à utiliser les technologies de l'information (TI) de manière à être plus performantes, plus productives, plus innovatrices. Le CEFRIO réalise partout au Québec, en partenariat, des projets de recherche et de veille stratégique sur l'appropriation des TI. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise, tant privé que public. Le gouvernement du Québec est son principal partenaire financier.

LE CEFRIO MET À VOTRE DISPOSITION SON EXPERTISE EN GESTION DU SAVOIR

Le CEFRIO souhaite diffuser les principaux enseignements tirés de son projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet* pour les rendre accessibles aux organisations. Afin de favoriser la mise en place des communautés de pratique intentionnelles pour faciliter le partage des connaissances dans les organisations privées ou publiques, le CEFRIO offre les services suivants :

1) Études de faisabilité sur la mise en place et l'animation de communautés de pratique intentionnelles

Un expert du CEFRIO étudie la situation concrète d'une organisation et propose, à partir des résultats de sa recherche, des solutions adaptées à ce contexte particulier.

2) Accompagnement initial pour la mise en place et l'animation de communautés de pratique intentionnelles

Un conseiller du CEFRIO accompagne une organisation pendant environ un an – à raison de deux jours par mois – pour la guider lors de la mise en œuvre de communautés de pratique et, dans la foulée, la conduire au développement d'une expertise interne pouvant assurer par la suite la pérennité et l'essaimage de ces communautés.

3) Évaluation des progrès de la communauté de pratique

Les chercheurs du projet du CEFRIO ont développé une méthodologie et des outils de mesure pour évaluer les progrès dans la mise en place des communautés de pratique. Ils peuvent adapter ces instruments de mesure aux besoins des différentes organisations, et ce, pendant et après la phase de mise en place des communautés de pratique.

4) Veille stratégique en gestion du savoir

L'équipe de la Direction enquêtes et veille stratégique du CEFRIO réalise des activités de recherche, de synthèse et d'analyse d'information sur mesure qui correspondent aux besoins spécifiques de chaque organisation, par exemple la production de bulletins de veille thématiques.

5) Transfert intergénérationnel des savoirs

Le CEFRIO offre aux organisations la possibilité de participer à un nouveau projet de recherche qui porte sur le transfert intergénérationnel des savoirs. Au cours de la première partie de ce projet, les équipes de recherche effectuent un inventaire personnalisé des savoirs de chaque organisation partenaire et en font une critique en fonction de son développement stratégique. Elles identifient ensuite les individus qui possèdent ces savoirs stratégiques et analysent les réseaux sociaux dans lesquels ils circulent.

La deuxième partie du projet consiste à développer de nouvelles façons de transférer ces savoirs à l'aide des TI. Il peut s'agir d'expériences de mentorat en réseau exercé grâce à la mise en place de communautés de pratique intergénérationnelles ; de projets de représentation graphique des connaissances à l'aide de logiciels conduisant les employés à exprimer autrement leurs savoirs tacites ; de catalogues virtuels permettant de repérer qui sait quoi dans l'organisation.

Pour plus de renseignements, veuillez vous adresser à :

Gisèle Vachon
Chargée de projet

gisele.vachon@cefrio.qc.ca

Téléphone : (418) 523-3746

Télécopieur : (418) 523-2329

TRAVAILLER, APPRENDRE et COLLABORER EN RÉSEAU

Conçu pour favoriser l'atteinte de résultats concrets, le *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles* définit les concepts et propose au lecteur des outils qui encourageront l'indispensable réflexion qui doit précéder l'action. Cet ouvrage fait état des plus récents progrès dans ce volet essentiel de la gestion des connaissances que constituent les communautés et réseaux d'apprentissage et de collaboration. Fondé sur 14 cas vécus au Québec et au Canada français, ce guide pratique analyse le sujet de façon claire et s'éloigne de la vision parfois idéalisée qu'a le néophyte de ces nouveaux modes de travail. Il nous apprend aussi pourquoi certaines communautés qui ont participé à un vaste projet du CEFRIQ ont connu de fort belles réussites, alors que d'autres ont éprouvé des problèmes de mise en œuvre ou ont tout simplement dû être mises au rancart.

Une communauté de pratique en bonne santé apportera beaucoup à son organisation hôte, ce qui explique pourquoi on s'intéresse tant à ce phénomène. Cependant, son développement requiert réflexion, planification et investissement, trois impondérables pour lesquels ce guide est au gestionnaire un précieux allié. Employé intéressé par l'expérience de la communauté, animateur en devenir, professionnel en ressources humaines ou gestionnaire curieux, toute personne intéressée par cette réalité pourra bénéficier de ces connaissances ainsi rendues facilement accessibles.

Puisse l'utilisation de ce guide vous aider à mettre en place et à faire valoir au sein de votre organisation ces puissants modes de travail et de collaboration que sont les communautés de pratique intentionnelles.

En collaboration avec :

