

# 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 COMMUNAUTÉ<sup>1</sup>

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 GOUVERNANCE<sup>2</sup>

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
<b>Parrain</b>	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.
<b>Animateur</b>	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.
<b>Facilitateur</b>	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.
<b>Expert de contenu</b>	Gardien du champ de connaissances ou de pratique de la communauté ; centre de la connaissance tacite spécialisée.
<b>Animateur de contenu</b>	Gardien des connaissances explicites ; chargé de chercher, de retrouver, de transférer les connaissances explicites et de répondre aux questions des membres à ce sujet.
<b>Mentor</b>	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.
<b>Administrateur</b>	Organisateur et coordinateur des événements et activités de la communauté.
<b>Membre fondateur</b>	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.
<b>Rapporteur</b>	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.
<b>Membre</b>	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.
<b>Technicien</b>	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 CEFRIO<sup>3</sup> ?

### **Relation entre la qualité de l'animation et le succès de la communauté de pratique<sup>4</sup>**

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 ? ■

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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<sup>e</sup> 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.

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

<sup>4</sup> 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<sup>e</sup> 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.