

Agence de la santé
et des services sociaux
de la Montérégie

Québec 

LE SOUTIEN À L'ANIMATION D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE : UNE COMPÉTENCE INCONTOURNABLE AU COURTAGE DE CONNAISSANCES

Gestion des connaissances



Courtage

Centre de documentation
Bulletin de veille VisAge
Formation

JUILLET 2010

Révision : décembre 2011



TABLE DES MATIÈRES

1. DÉFINITION ET OBJECTIFS D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE	3
2. FORMES DE COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE	3
3. CE QUE N'EST PAS LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE EN COURTAGES DE CONNAISSANCES	4
4. QUALITÉS RECHERCHÉES DES MEMBRES D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE	4
2. FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE	4
2.1 Quelques règles de base de la communauté de pratique.....	4
2.2 Contenu des rencontres de communauté de pratique.....	5
3. CYCLES DE CROISSANCE ET DE VIE DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE	5
4. COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE ET CYCLE DE COURTAGES	6
5. PROCESSUS D'ANALYSE D'UNE DEMANDE DE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE	6
6. RÔLES DES COLLABORATEURS DANS LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE	7
6.1 Les coordonnatrices des secteurs	7
6.2 La chef d'équipe du secteur de la gestion des connaissances	8
6.3 Les courtiers de connaissances	8
6.4 Les agents de planification, de programmation et de recherche et autres professionnels associés aux zones de compétences des RCA	8



1. Définition et objectifs d'une communauté de pratique

La notion de communauté de pratique désigne le processus d'apprentissage social émergeant lorsque des personnes ayant un centre d'intérêt commun collaborent mutuellementⁱ. Il s'agit d'un moyen d'améliorer sa pratique au contact des autres, comme une forme de co-développement. Cette collaboration, qui doit se dérouler sur une période de temps adéquate consiste à partager des idées, trouver des solutions, co-construire des objets nouveaux, etc. Les auteurs insistent sur le fait que la communauté de pratique est « à ne pas confondre avec le traditionnel forum de discussion [puisqu'] la communauté de pratique vise un transfert de connaissances. »

La communauté de pratique permet aux praticiens d'assumer la responsabilité de l'acquisition de leurs savoirs, permet de résoudre des problèmes communs, augmente la rapidité de transmission des meilleures pratiques, permet de mettre en commun des outils. En résumé, la communauté de pratique favorise la mise en place d'une structure de partage de connaissances entre les membres et permet l'émergence d'une intelligence collective.

2. Formes de communautés de pratique

Une communauté de pratique peut prendre plusieurs formes mais nous en retiendrons cinq :

1. Communauté visant à faciliter l'application d'une pratique nouvellement diffusée, s'appuyant sur des données probantes et pour laquelle la pérennité de la pratique qu'elle soutient n'est pas encore définie;
2. Communauté visant à soutenir des cliniciens ou des gestionnaires dans leurs activités courantes et qui souhaitent s'alimenter des meilleures pratiques reconnues ou de la littérature scientifique spécifique à leurs champs de compétence;
3. Communauté visant à développer des zones de compétences nouvelles en s'inspirant des meilleures pratiques reconnues ou de la littérature scientifique spécifique à leurs champs de compétence.

Deux autres formes de communautés sont aussi possibles et peuvent en quelque sorte rejoindre les attributs de la communauté de pratique pour lesquels un courtier de connaissance pourrait être mis à contribution, mais avec des balises claires : la communauté d'élaboration des connaissances et la communauté de recherche.

4. Une communauté d'élaboration des connaissances regroupe des individus engagés dans la production, la proposition et le partage d'idées et de connaissances pour faire progresser leur communautéⁱⁱ. Il s'agit de s'approprier de nouvelles connaissances ;
5. La communauté de recherche vise une production et le partage d'idées et de nouvelles connaissances où les membres exposent et confrontent leurs théories avec celles des autres communautés. Dans ces communautés, la culture de l'expertise prévaut. De ce fait, les membres poursuivent intentionnellement différents niveaux de compréhension profonde qui incitent à la collaboration et font progresser la communauté.



Il est possible de considérer la création d'une communauté de pratique là où la mise sur pied d'un réseau formel et hiérarchisé ne serait pas indiqué, compte tenu de la nature des participants et de leur statut dans les établissements où ils travaillent.

3. Ce que n'est pas la communauté de pratique en courtage de connaissances

La communauté de pratique se distingue d'une « communauté d'intérêt ». Cette dernière se définit comme des individus qui partagent des expériences et des préoccupations similaires. Elle se compose de personnes qui sont personnellement touchées par un problème commun, soit directement, soit dans leur entourage. Le but d'une telle communauté consiste à aider ses membres à comprendre, à interpréter leur condition et à chercher des solutions aux problèmes qu'ils peuvent rencontrerⁱⁱⁱ.

La communauté de pratique n'est pas non plus une « communauté d'apprentissage » qui serait alors constituée d'un groupe d'individus qui œuvrent ensemble dans un temps déterminé pour réussir une tâche ainsi que comprendre un nouveau phénomène ou compléter une tâche collaborative^{iv}.

La communauté de pratique n'est pas non plus un groupe de travail. En effet, le groupe de travail traditionnel dispose d'un mandat clair obtenu par l'organisation, doit réaliser un livrable entendu à l'intérieur d'un échéancier précis et est structuré hiérarchiquement. Ses membres sont choisis par l'établissement qui met sur pied le groupe de travail et coordonne ses travaux.

4. Qualités recherchées des membres d'une communauté de pratique

La communauté de pratique est la plus profitable lorsque ses membres :

- Représentent les personnes les plus directement concernées par la pratique ciblée;
- Participent de manière volontaire ;
- Affichent un sens critique tout en étant constructifs ;
- Privilégient le développement de leur pratique ou la résolution des problèmes auxquels la communauté s'intéresse ;
- Ne proviennent pas d'établissements ou de niveaux hiérarchiques trop hétérogènes ;
- Fonctionnent dans un contexte semi-structuré, faisant preuve eux-mêmes d'une certaine autodiscipline ;
- Ne sont pas liés à un mandat de représentation face à leur lieu de pratique ;

2. Fonctionnement de la communauté de pratique

2.1 Quelques règles de base de la communauté de pratique

La communauté pourra se doter de règles de fonctionnement et définir les thématiques jugées prioritaires. Les principales questions que les membres d'une communauté de pratique ou leurs instigateurs devront se poser sont les suivantes :



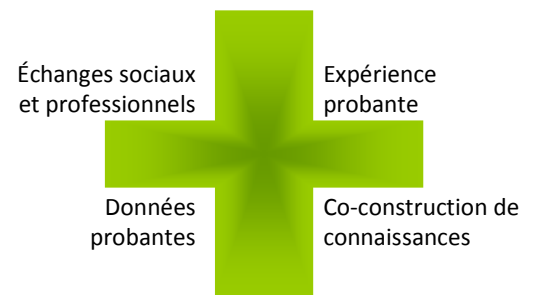
- Qui peut participer à la communauté de pratique ? L'animateur ou les instigateurs de la communauté de pratique doivent être en mesure d'avoir des critères clairs à cet effet, quitte à en débattre lors des premières rencontres.
- La communauté est-elle ouverte ou fermée, c'est-à-dire, peut-elle admettre de nouveaux membres à n'importe quel moment de sa vie ou doit-elle restreindre l'adhésion de nouveaux membres une fois sa constitution entendue ?
- Quelle est la fréquence et la durée des rencontres ?
- Quels sont les objectifs prioritaires de la communauté de pratique ?
- À quelle structure hiérarchique la communauté de pratique est-elle liée ? Qui autorise ainsi les membres à y participer ? La communauté et chacun de ses membres doivent-ils être légitimés hiérarchiquement ?
- Qui assure l'animation de la communauté de pratique ?

La vitalité d'une communauté de pratique est en partie tributaire de l'appui d'un animateur qui maintient un niveau continu d'activité entre les membres. C'est l'animateur qui favorise l'émergence d'une certaine direction dans le groupe et peut suggérer des sujets d'échange, tout en demeurant au service de la communauté.

2.2 Contenu des rencontres de communauté de pratique

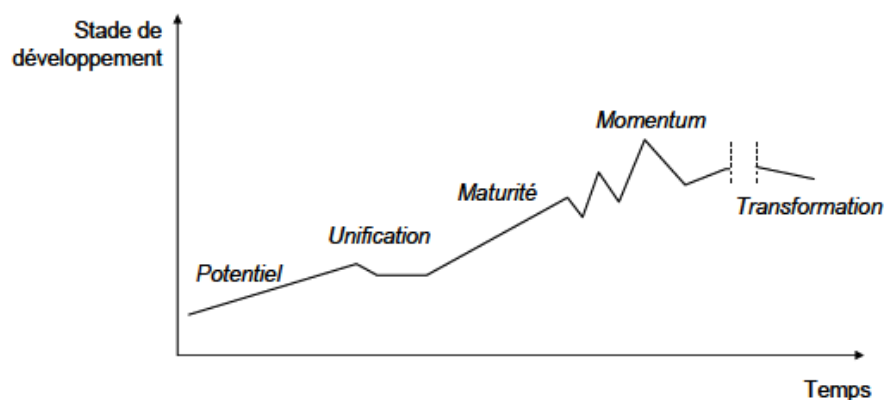
Les courtiers de connaissances ont mis en place quelques communautés de pratique où l'amalgame des ingrédients suivants semble être un gage de succès :

- Un volet « présentation d'une expérience probante » en provenance d'un membre de la communauté de pratique;
- Un volet « présentation d'une donnée probante » ou d'un élément de connaissance robuste qui permet aux membres d'acquérir de nouvelles connaissances en lien avec le sujet d'intérêt de la communauté de pratique. Sans pour autant être une session de formation, cette composante permet aux membres de conserver un intérêt pour la communauté;
- Un volet « co-construction de connaissances ». Cette portion requiert une animation solide et permet aux membres de réaliser, séance tenante, un gain de consensus autour d'un sujet qui concerne la majorité des membres ;
- Un volet d'échanges sociaux et professionnels. Cette portion permet aux participants de réseauter entre eux et de consolider les apprentissages formels par des maillages plus informels.



3. Cycles de croissance et de vie des communautés de pratique

Sans pour autant parler d'une



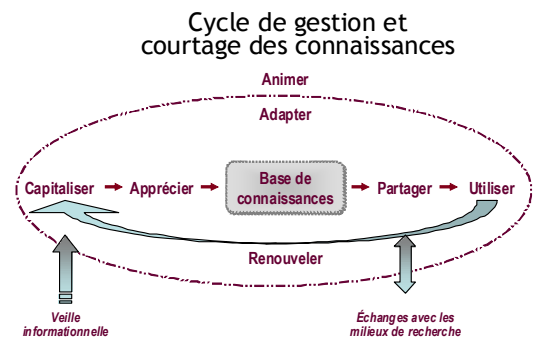


schématisation rigide des cycles d'une communauté de pratique, il y a quelques modèles-types des stades de développement des communautés qui ont été décrits. Selon le modèle de Wenger et al. (2002), cinq étapes sont prévisibles.

Au début, à partir d'un réseau plus ou moins formel de personnes, la communauté est à une étape de « potentiel »; cette étape est suivie de l'étape d' « unification », puis de « maturité ». La communauté atteint alors un « momentum », malgré des hauts et des bas possibles. Un événement qui provient souvent de l'externe déclenche ensuite un processus de « transformation » de la communauté. La durée des étapes est imprévisible, mais il faut habituellement plusieurs mois avant qu'une communauté arrive au stade de la maturité et produise des résultats. ^{vi vii viii}

4. Communauté de pratique et cycle de courtage

Dans le cycle de gestion et de courtage de connaissance inspiré de Ballay (2002), la mise sur pied d'une communauté de pratique consiste à faciliter l'utilisation des connaissances. En effet, le courtier de connaissances peut souvent être le professionnel le plus en mesure de faciliter le transfert de connaissances auprès de personnes ciblées, utilisatrices des connaissances. Cette méthodologie appartient donc aux fonctions « partager » et « utiliser » du cycle de courtage de Ballay.



3

5. Processus d'analyse d'une demande de communauté de pratique

Une demande de création de communauté de pratique requiert toujours une analyse préalable. Cette analyse s'effectue lors d'une brève rencontre planifiée aussitôt que la demande est reçue et devrait impliquer les personnes suivantes :

- La coordonnatrice du secteur ou un ou des membres du RCA concerné;
- Un professionnel de l'équipe de la coordonnatrice;
- Un ou des courtiers;
- Parfois, la présence d'un directeur peut être utile lorsque le risque d'être questionné sur la légitimité de la participation des membres du réseau est présent.

Cette rencontre est animée par le chef d'équipe du secteur gestion des connaissances. Les objectifs de cette analyse sont les suivants :

1. Bien circonscrire le sujet de la communauté de pratique;
2. Cibler les objectifs visés de la communauté de pratique. Bien qu'utilisant les stratégies suivantes, la communauté de pratique ne consiste pas exclusivement en l'application de ces stratégies : animation d'un groupe d'implantation stratégique, formation du personnel, processus d'évaluation de l'implantation d'une pratique.
3. Identifier le processus par lequel la participation des membres sera sollicitée et entérinée, qu'ils soient de l'Agence ou du réseau.



4. Identifier l'utilisation qui sera faite des fruits de la communauté de pratique et par quel public-cible.
5. Identifier la forme de compte rendu souhaité.
6. Déterminer les attentes quant au nombre de réunion pressenties. En matière de gestion de connaissances, une communauté qui serait animée par le courtier de connaissance devrait être complétée à l'intérieur de 6 à 8 rencontres. Les rencontres subséquentes seraient sous la responsabilité d'un membre du réseau ou d'une autre direction de l'Agence.
7. Déterminer la nature de connaissances qui seront mises à profit lors de la communauté de pratique et ainsi la contribution plus spécifique du courtier de connaissances.
8. Déterminer comment le leadership de la communauté de pratique doit évoluer si cette communauté devait durer plus de 6 à 8 rencontres.
9. Déterminer les responsabilités partagées, le cas échéant, entre les divers professionnels qui collaborent à la communauté de pratique. Le rôle d'animation est particulièrement important à définir.

6. Rôles des collaborateurs dans la communauté de pratique

Une communauté de pratique fait appel à des rôles divers et complémentaires.

6.1 Les coordonnatrices des secteurs

La coordonnatrice, mandatée par les membres du RCA, peut être à l'origine d'une demande de création d'une communauté de pratique. Dans un souci d'utiliser efficacement les ressources humaines et leurs compétences respectives à leur juste valeur et dans une intensité adéquate, la coordonnatrice s'acquitte des rôles suivants :

- Détermine l'utilisation finale et optimale de la communauté de pratique dans l'environnement des RCA;
- Assure l'arrimage entre la demande de communauté de pratique issue du RCA et son utilisation finale dans la mise en œuvre des projets associés aux orientations régionales. En ce sens, il est fréquent que la communauté de pratique ne réponde pas parfaitement aux demandes recherchées par le RCA. La coordonnatrice est alors responsable de juger de l'utilité de celle-ci et de la volonté effective des membres du RCA à procéder à des transferts de connaissances;
- Assure l'arbitrage avec les établissements du réseau en vue de faire accepter la rentabilité d'une communauté de pratique;
- Conjointement avec la chef d'équipe du secteur de la gestion des connaissances, détermine l'ampleur des efforts de recherche qui doivent être investis surtout lors des situations suivantes : peu de participation, participation peu active, refus des organisations de libérer les personnes;
- Conjointement avec la chef d'équipe du secteur de la gestion des connaissances, détermine le besoin de faire évoluer la demande vers une nouvelle demande de formation ou de coordination des activités du réseau.



6.2 La chef d'équipe du secteur de la gestion des connaissances

Les rôles de la chef d'équipe sont les suivants :

- Anime le processus d'analyse d'une demande de communauté de pratique;
- Assure une coordination efficace du travail de mise en place de la communauté de pratique auprès des courtiers de connaissances et des professionnels;
- Soutient le courtier de connaissances dans la recherche des angles de connaissances qui alimenteront la communauté de pratique;
- Conjointement avec la coordonnatrice, détermine le besoin de faire évoluer la demande vers une nouvelle demande de formation ou de coordination des activités du réseau;
- Coordonne au besoin l'évaluation de la communauté de pratique.

6.3 Les courtiers de connaissances

Les courtiers de connaissances sont sollicités relativement aux fonctions suivantes :

- Pour les **deux premières rencontres**, planifie la logistique de la mise en place de la communauté de pratique, l'animation (ou la co-animation) des réunions, la présentation de littérature permettant un transfert de connaissances sur des sujets déterminés par les membres de la communauté de pratique et les coordonnateurs;
- Identifie les informateurs clés suggérés par les membres de la communauté de pratique.
- Participe à la co-animation des **deux premières rencontres** de la communauté de pratique
- Rédige les livrables déterminés (comptes-rendus, synthèse, descriptions de processus, etc.)

6.4 Les agents de planification, de programmation et de recherche et autres professionnels associés aux zones de compétences des RCA

Les agents de planification, de programmation et de recherche de la DGACPR et de la DAMUPP contribuent aux efforts de la création de la communauté de pratique principalement par leur connaissance fine des membres du réseau et des objectifs de transfert de connaissance qui sont recherchés. L'agent assume ainsi les rôles suivants :

- Identifie des participants à la communauté de pratique;
- Co-anime ou anime la communauté de pratique, notamment au niveau de la mise en contexte;
- Rédige les livrables déterminés (comptes-rendus, synthèse, descriptions de processus, etc.).



ⁱ Jean Lave and Etienne Wenger (1991) *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge: University of Cambridge Press.

ⁱⁱ Scardamalia, M. (2000). Can schools enter a knowledge society? In Selinger, M., & Wynn, J. (Eds.), *Educational technology and the impact of teaching and learning: A global research forum, How can schools become part of a knowledge society?* (pp. 5-9). Abingdon, England: Research Machines

ⁱⁱⁱ Licklider, J.C.R., Taylor, Robert W. 1968. The Computer as a Communication Device. *Science and Technology*. http://www.comunicazione.uniroma1.it/materiali/20.20.03_licklider-taylor.pdf accédé le 1er octobre 2009.

^{iv} Riel, M., & Polin, L. (2004). Learning communities: Common ground and critical differences in designing technical environments. In S. Barab, R. Kling & J. Gray (Eds.), *Designing for Virtual Communities in the Service of Learning*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

^v Davenport, Thomas H., and Lawrence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

^{vi} Mitchell, J. 2002. The potential for communities of practice to underpin the national training framework, Melbourne: Australian National Training Authority.

^{vii} Bourhis, A. et Tremblay, D.-G. 2004. Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles. Québec: Cefrio. 140 pages.

^{viii} Langelier, Louis. *Travailler, apprendre et collaborer en réseau : guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*. Québec : CEFRIO, c2005. 114 p.