



Guide des bonnes pratiques

Mis à jour en mai 2020



Table des matières

Introduction	3
1. Le concept de communauté de pratique	4
1.1 CoP spontanée - CoP sollicitée	5
CoP spontanée	5
CoP sollicitée.....	5
1.2 CoP formelle - CoP informelle	6
CoP formelle.....	6
CoP informelle.....	6
1.3 CoP virtuelle - CoP hybride	7
CoP Virtuelle.....	7
CoP Hybride.....	7
2. Le cycle de vie d'une communauté de pratique	9
2.1 Le stade potentiel	11
Définir le public-cible.....	11
Recruter des membres potentiels	13
2.2 Le stade de l'identité	16
Organiser une première réunion.....	16
Construire l'identité de la CoP.....	18
Définir le projet commun.....	20
Décider des modalités de fonctionnement	20
2.3 Le stade de partage	23
Mettre en place les modalités de travail à distance	23
Favoriser les échanges dans une CoP.....	25
Soutenir l'utilisation technologique.....	25
2.4 Le stade de la prospérité	29
Amener une CoP à l'étape de la Prospérité.....	30
2.5 Le stade de transformation/dissolution	31
3. Les rôles des membres d'une CoP	32
3.1 Organisation	33
Coordinateur.....	33
Animateur.....	35
Organisateur.....	35
Technicien	36
Facilitateur	37
Préparateur réunion.....	37
Rapporteur.....	37
3.2 Contenu	38
Expert	38
3.3 Membres	39
Bibliographie	40

Introduction

Le présent document est un guide qui ambitionne de servir à toute personne désireuse de se lancer dans la constitution d'une communauté de pratique.

Il prend son origine dans le [projet Health CoP](#). Ce projet, soutenu par le Fonds Social Européen et la Région Wallonne, a débuté en 2009. Il a pour objectif la constitution de communautés de pratique évoluant dans le monde de la santé. Au cours du projet, ses initiateurs ont récolté un ensemble d'informations concernant les procédures et actions à réaliser ou à éviter lors de la constitution et de l'animation d'une communauté de pratique.

Ce guide a pour objectif de pérenniser les apprentissages réalisés et de les diffuser à toute personne souhaitant se lancer dans une aventure similaire. C'est pourquoi il se veut accessible au plus grand nombre.

Ce guide est subdivisé en différentes sections :

- Dans un premier temps, le [concept de communauté de pratique](#) sera développé, avec ses définitions, ses caractéristiques, les différentes sortes de CoP, les variétés de publics, les rôles assumés dans une CoP ainsi que des plus-values d'une telle démarche.
- Deuxièmement, les différentes [étapes clés](#) du développement d'une CoP seront développées. Pour chacune des étapes, des exemples de pratiques mises en place au sein du projet, seront décrits. Cette section permet de répondre aux questions : À qui bénéficie la participation à une CoP ? Quelles stratégies mettre en place pour démarrer une CoP ? Quelles sont les activités à proposer aux membres des CoP pour assurer leur cohésion et leur efficacité ?
- Troisièmement, les [rôles](#) que l'on peut retrouver au sein d'une CoP seront décrits et illustrés par des exemples vécus au sein du projet.

Différents logos sont utilisés dans ce guide, voici la signification des principaux :



Exemples ou bonnes pratiques issus du projet Health CoP



Illustrations pratiques d'une théorie (non spécifiques au projet)



Bénéfices, avantages, valeurs-ajoutées

1. Le concept de communauté de pratique



L'expression "*Communauté de pratique*" est traduite de l'anglais "Communities of Practices" (CoP). Wenger en donne la définition suivante:



"Groupe d'individus qui partage un intérêt, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondit ses connaissances et son expertise dans ce domaine en interagissant de manière continue". (Wenger, 1998).

Wenger présente les CoP comme une combinaison de trois éléments fondamentaux : un domaine de connaissance, une communauté d'individus et une pratique partagée. (Wenger, 2000, p. 27). Ces trois domaines sont intrinsèquement liés et

dépendent de la combinaison de :

- L'engagement mutuel : il repose sur la complémentarité des compétences des membres. Chacun doit être capable de partager ses connaissances, mais aussi de les relier à celles des autres.
- L'entreprise commune : ce sont les membres de la communauté qui la définissent. Elle va bien au-delà de l'objectif commun puisqu'elle englobe à la fois les aspects instrumentaux de la pratique et les caractéristiques personnelles et interpersonnelles des individus.
- Le répertoire partagé : il rassemble les ressources, tangibles ou non, dont disposent les membres pour communiquer, résoudre des problèmes : documents écrits, routines, procédures, vocabulaire partagé...

Parot, Talhi, Monin & Sebal (2004) donnent une définition de la CoP plus précise :

"Groupe d'individus reliés de manière informelle et fonctionnant en réseau, fédérés par des centres d'intérêt communs, par des projets similaires, coopérant et échangeant leurs savoirs pour créer une valeur collective utile pour chacun, partageant des ressources communes, collaborant dans un processus d'apprentissage collectif, combinant à la fois une culture commune et un système cohérent d'intérêts individuels."

La définition adaptée dans ce guide d'une communauté de pratique telles que ciblées par le projet Health CoP est :

"Ensemble de personnes, exerçant une fonction similaire ou complémentaire, rassemblées sur base volontaire autour d'un projet. La participation à la CoP permet la rencontre de pairs, le partage de ressources et des échanges sur les pratiques. Pour que la CoP développe des projets, il est nécessaire que ses membres se créent une identité commune. Ces actions et projets permettront de faire évoluer les connaissances et pratiques de ses membres. L'investissement de chaque membre a pour objectif plus ou moins conscient de faire progresser sa pratique."

Les membres prenant part à une communauté de pratique ont pour seules contraintes de respecter les autres membres de la CoP et de garder confidentiel le contenu des échanges. Le bénéfice retiré de la participation à une communauté de pratique est différent pour chaque membre. Il dépend des attentes initiales, de l'implication de chacun et du travail engagé par la CoP. Le bénéfice ressenti peut aller du sentiment de sortir de l'isolement à la possibilité de partager ses expériences et ressources en passant par la découverte de nouvelles techniques et la construction de projets collaboratifs.

Quels indices permettent d'identifier si un groupe est une communauté de pratique ?

- Les membres s'accordent sur leur fonctionnement (modalités d'échanges, vocabulaire...).
- Les membres ont défini un ou plusieurs projets communs.
- Les membres se sont créés une identité de groupe.
- Les membres échangent leurs connaissances et savoirs au service de ce(s) projet(s).
- Les membres développent ensemble leurs projets.



1.1 CoP spontanée - CoP sollicitée

La communauté de pratique pourra être définie comme spontanée ou sollicitée en fonction de l'initiateur du projet.

CoP spontanée

La plupart des communautés décrites par les auteurs évoquent des CoP issues de l'initiative de personnes qui se rassemblent spontanément sur base volontaire avec l'objectif de traiter de problèmes communs ou de travailler ensemble sur un projet commun. Ces personnes sont porteuses d'un projet et vont mettre progressivement en place toutes les actions nécessaires au développement de leur communauté. L'initiative de la constitution en CoP est entièrement assumée par ses membres.

CoP sollicitée

La communauté de pratique dite sollicitée se distingue de la CoP spontanée par l'initiateur du projet. L'initiative ne prend pas directement son origine au sein des membres qui vont la constituer, mais elle provient d'intervenants extérieurs. Connaissant le concept de communauté de pratique et ayant conscience du bénéfice potentiel de cette démarche pour des professionnels, des personnes extérieures au domaine proposent une aide logistique et méthodologique à des publics potentiellement intéressés par ce processus d'échanges, de création et de capitalisation de connaissances. L'aide logistique prend la forme de toute action matérielle et organisationnelle nécessaire à la mise en place d'une CoP, à l'exception du contenu. L'aide méthodologique concerne différentes actions à mener au fil des étapes afin que des personnes, qui ne se connaissent pas au départ, construisent leur communauté de pratique.



Toutes les CoP du projet Health CoP sont des communautés de pratique sollicitées.

Les membres du CRIFA sont initiateurs de ces communautés. Le CRIFA a reçu un jour une demande d'une CoP spontanée, la CoP des référents déments. C'était un ensemble de personnes qui avaient un profil identique et qui se rassemblaient pour échanger sur leurs pratiques afin de construire ensemble un savoir commun. Cette CoP s'est adressée au CRIFA pour avoir une information sur les outils technologiques existants qui pourraient servir au fonctionnement de leur CoP.

1.2 CoP formelle - CoP informelle

Il est possible de distinguer des communautés de pratique formelles et informelles en fonction de la reconnaissance accordée par l'institution des membres qui en font partie.

CoP formelle

Une CoP formelle est une communauté qui est soit créée à l'initiative de l'institution qui emploie ses membres, soit qui est reconnue et soutenue par la (ou les) organisation(s) dans la(les)quelle(s) ses membres évoluent. Leurs activités en tant que CoP sont connues et soutenues par la hiérarchie.

CoP informelle

Une communauté de pratique informelle est, quant à elle, soit méconnue de l'institution (employeur), soit tolérée, mais pas soutenue officiellement par cette dernière.

Des glissements sont possibles entre les caractéristiques informelle et formelle. Une communauté qui émerge de façon informelle peut par la suite devenir formelle si l'institution, voire plusieurs (si ses membres sont issus de divers organismes), informées de cette démarche, décident de la soutenir. Inversement, après avoir soutenu sa mise en place, une institution peut estimer que l'investissement est suffisant et ne plus s'en (pré)occuper. Dès lors, s'ils ne partagent pas le même avis, les bénéficiaires peuvent alors éventuellement continuer leur travail de manière informelle.



Au sein des communautés de pratique du projet Health CoP, certains membres reçoivent un soutien de leur hiérarchie qui les autorisent à participer aux réunions, à s'investir dans le travail de la CoP et leur permettent d'assister aux rencontres durant leur temps de travail. Certaines institutions proposent même d'accueillir des réunions au sein de leurs infrastructures. Pour d'autres membres, la participation à la CoP est moins bien acceptée au sein de leur institution et les membres, soit décident de s'y investir sur leur temps personnel, soit doivent renoncer à y participer, du moins pour les activités menées en présentiel.

1.3 CoP virtuelle - CoP hybride

Une communauté de pratique peut décider lors de la définition de son fonctionnement d'intégrer l'utilisation du numérique dans son fonctionnement. Selon la place occupée par ces dernières, la CoP pourra se définir de deux façons : virtuelle ou hybride.

CoP Virtuelle

Le numérique devient d'usage de plus en plus courant dans la vie quotidienne. Certaines CoP choisissent de les employer lors de la définition de l'entreprise commune. Si les membres de la CoP décident de se contacter et de travailler uniquement à distance, ils feront partie d'une communauté de pratique virtuelle.

Il est important de préciser que parler de communauté virtuelle est une erreur de langage, car ce n'est pas la communauté qui est virtuelle, mais bien son canal de communication. En effet, une CoP est dite virtuelle lorsque "les échanges sont à distance en mode synchrone ou asynchrone et sont supportés par les technologies de l'information et de la communication" CEFRIO (2005, p. 22). Il faut cependant noter que la communication au sein de la CoP virtuelle ne se déroule pas uniquement à distance puisque, comme le précise Dubé (2004, p. 15-16), "à l'occasion, elles organisent également des rencontres en face-à-face". La part d'activités en présence y reste cependant faible.

CoP Hybride

Les communautés pouvant être qualifiées d'hybrides sont des communautés de pratique où les membres, tout en communiquant à distance, se rencontrent plus ou moins régulièrement. Ces deux modes de fonctionnement sont complémentaires.



Les communautés du projet Health CoP peuvent être qualifiées de communautés hybrides. Les membres se rassemblent en présence périodiquement pour travailler à leurs projets et échanger leurs connaissances. Entre ces rencontres qui sont les moments forts de la vie de la CoP, les membres peuvent continuer les échanges via une plateforme en ligne. Cette plateforme rassemble notamment les supports échangés et réalisés au sein des rencontres, mais sert également de canal pour informer ou questionner.



Différentes plus-values ont été avancées en faveur de l'utilisation du numérique pour soutenir les communautés de pratique (Wenger, White, Smith & Rowe, 2005)

+ **Dépasser les contraintes de temps et de lieu**

Il arrive fréquemment que les membres d'une CoP ne travaillent pas dans la même institution et/ou ne puissent pas tous se libérer au même moment pour assister à une réunion. Utiliser les technologies permet de dépasser ces difficultés puisqu'elles permettent aux membres de continuer leurs échanges et leur partage d'expériences à tout moment, de manière synchrone ou asynchrone et en tout lieu (domicile, lieu de travail, etc.)

+ **Vivre la communauté collectivement et individuellement**

Appartenir à une CoP est d'autant plus bénéfique que les membres la vivent à la fois collectivement et individuellement. S'en tenir à l'organisation ou la participation à des réunions en présence leur permet d'être dans l'action collective et d'interagir avec d'autres. Utiliser les technologies leur donne la possibilité d'être seuls face à leur ordinateur, de prendre un temps pour consulter, créer répondre à une question, prendre du recul, etc. selon ses besoins et ses envies personnelles.

+ **Partager des connaissances avec des groupes très larges**

Pour arriver à partager en réunion plénière, les membres ont besoin de se sentir en confiance, ce qui s'avère souvent plus simple avec un nombre restreint de participants. Grâce aux technologies, le fruit de ces échanges est rendu accessible à l'ensemble des membres et ceux-ci peuvent y réagir à leur guise, grâce à des outils tels que des forums par exemple.

+ **Construire des connaissances communes facilement accessibles**

Les outils de collaboration à distance, tels que les wikis ou les forums, offrent la possibilité aux membres d'une CoP de rendre explicites leurs connaissances afin de les partager, d'en construire de nouvelles ensemble et de les capitaliser. Celles-ci sont également visibles par tous, y compris des personnes n'ayant jamais pris part à leur construction.

2. Le cycle de vie d'une communauté de pratique



Une communauté de pratique est comparable à un organisme vivant : elle possède son propre **cycle de vie**. Même si chaque communauté se développe à son propre rythme, toutes évoluent en passant par différents stades.

Dans leur modèle, Wenger, Mc Dermott et Snyder (2002) en identifient cinq : potentiel, unification, maturité, momentum et transformation. Bien que les communautés du projet Health CoP aient permis d'observer ces différentes étapes, ce modèle a été adapté pour correspondre au vécu de ces CoP sollicitées.

Contrairement à celui de Wenger al. (2002), ce nouveau modèle n'est pas linéaire et offre ainsi la possibilité de **rétroactions**, et également celle de **dissolution prématurée**.

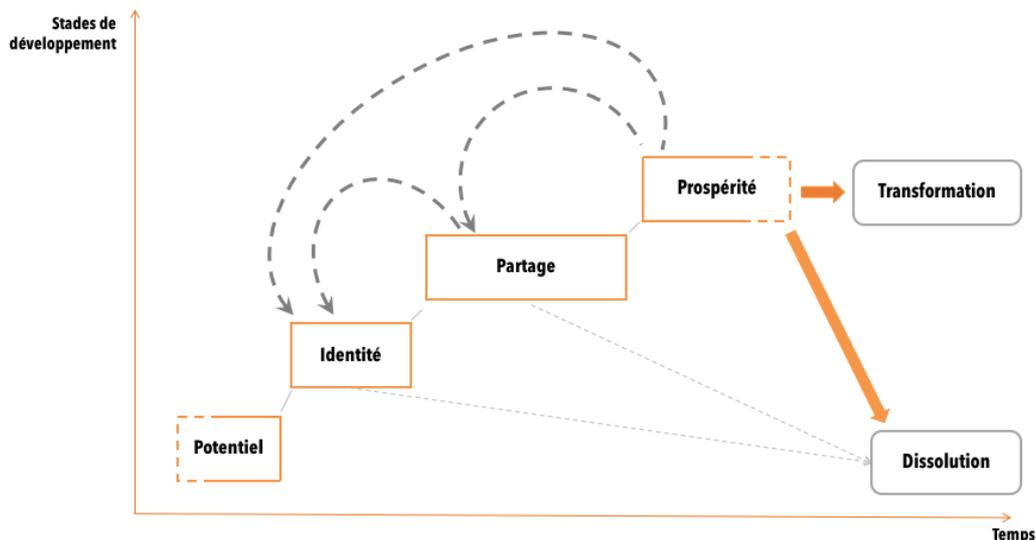


Figure 1. Stades de développement d'une communauté de pratique. Repris de Snoeck et Tilman (2014)

- Stade du **potentiel** : À ce stade, l'idée de rassembler plusieurs personnes pour développer un projet émerge. C'est une éventualité qui peut ou non prendre forme. L'information prime dans cette étape. Dans le cas de CoP sollicitées, il s'agit d'identifier des professionnels disposant d'un profil donné, de discuter ce choix avec des responsables et des représentants de la fonction. Si un premier avis positif émerge, un contact plus massif de membres potentiels est nécessaire.
- Stade de l'**identité** : Cette deuxième étape permet aux membres de créer une identité de groupe. C'est un passage obligé au cours duquel les membres apprennent à se connaître, définissent ensemble le projet de la CoP, déterminent leur mode de fonctionnement et développent un vocabulaire commun. Cette étape prend du temps, mais il est possible d'organiser des activités pour la stimuler. Si une CoP n'arrive pas à construire son identité, autrement dit si la cohésion de groupe et le sentiment d'appartenance ne se développent pas, que ce soit par manque d'intérêt, par absence de projet commun ou d'un mode de fonctionnement opportun, il y a dissolution du groupe.

- Stade du **partage** : Lors du partage, les membres échangent leurs connaissances. Chacun dévoile une partie de ses pratiques. Il s'agit principalement de discussions, de partage d'informations et de ressources. La difficulté est de ne pas demeurer dans ce stade, la CoP s'apparentant alors plutôt à un groupe de discussion. À long terme, il est fort probable que ses membres finissent par ne plus se rassembler, l'intérêt perçu à la sortie d'une réunion s'amenuisant avec le temps et la plus-value perdant en légitimité pour les institutions qui libèrent leur personnel sans retour visible. Lors de cette étape, il est possible que de nouveaux membres entrent dans la CoP et qu'il soit nécessaire d'en reclarifier le but et le mode de fonctionnement. Mais il faut aussi que ces personnes y trouvent leur place. Un retour à l'étape d'identité est donc parfois nécessaire.
- Stade de la **prospérité** : C'est l'étape majeure d'une communauté de pratique. C'est celle de réalisation du projet commun, l'étape où les membres réifient par écrit leurs connaissances et en développent de nouvelles. La réification a été définie par Wenger (2005) comme le « *processus qui consiste à donner une forme à notre expérience en créant des objets qui la cristallisent en une « chose* » ». *Bien que la réification trouve son origine dans le partage, la discussion ne suffit pas. Le travail des membres doit aller au-delà et se matérialiser afin de rencontrer l'objectif principal d'une CoP : la capitalisation des connaissances et la production de savoir. À nouveau, il est possible que les membres aient besoin de revenir à l'étape du partage pour échanger sur de nouveaux thèmes ou avec de nouveaux membres de la CoP. C'est un « pas en arrière »* nécessaire pour continuer à prospérer.
- Stade de **transformation/dissolution** : Il arrive qu'à un moment, pour diverses raisons, la motivation des membres s'amenuise. De nouvelles ressources ne sont plus créées ou partagées, les personnes qui servent de moteur à la CoP la quittent ou se désinvestissent. La Communauté peut alors soit se transformer (fusion de plusieurs CoP, création d'une association professionnelle, division en plusieurs CoP...) soit se dissoudre.

Aucun de ces stades n'a une durée limitée dans le temps. Chaque communauté de pratique évolue à son propre rythme. Situer la CoP sur ce continuum permet de voir où en est son développement, d'estimer sa durée de vie et d'envisager un éventuel redéploiement, un renforcement des actions de soutien.



Il est possible de situer les communautés du projet Health CoP dans ce cycle (mai 2020). Dans le stade de la prospérité, on retrouve la [CoP Diabéto](#), la [CoP Lactation](#) et la [CoP Santé mentale et psychiatrie](#). Ces trois communautés de pratique tirent un bénéfice certain de leurs échanges et arrivent à construire de nouveaux outils les aidant à travailler au quotidien. La communauté des [ICANE](#) et celle [COMMU](#) ont atteint le stade de l'autonomie. Tant le volet des contenus que le volet organisationnel sont pris en charge par leurs membres respectifs. La CoP [CETP](#), quant à elle s'est dissoute. La fonction n'étant pas toujours financée au sein des hôpitaux, la CoP n'a pas survécu au turn-over au sein de la fonction.

2.1 Le stade potentiel

Définir le public-cible

Avant de se lancer dans la création de communautés de pratique, il convient de définir le domaine dans lequel s'insérer et d'identifier l'utilité d'y mettre en place un tel dispositif.

"Pourquoi ce domaine?", "Quelle sera la plus-value apportée ?", "Quels bénéfices pourront en tirer les membres?" sont autant de questions à se poser avant de lancer concrètement la communauté.

Une fois le domaine ciblé, l'étape suivante consiste en l'identification d'un ou de plusieurs groupes de professionnels. On observe deux tendances à ce niveau : rassembler des personnes exerçant une fonction différente mais ayant un projet commun ou, au contraire, exerçant la même fonction. Tout dépend des objectifs visés. À noter que lorsque le public-cible potentiel est peu connu des initiateurs de la démarche, il est intéressant de rencontrer quelques personnes qui ont une vision d'ensemble du public, mais aussi de leurs caractéristiques ainsi que des besoins qu'ils pourraient avoir.

Différentes stratégies peuvent être utilisées pour identifier les personnes susceptibles d'être intéressées par la démarche :

- la réalisation d'entretiens
- la passation de questionnaires
- les appels téléphoniques
- la consultation de listes de fonctions du secteur concerné
- la recherche d'information sur internet
- ...

Quelle que soit la stratégie utilisée, il importe ensuite de définir, en regard du domaine et des groupes de professionnels choisis, des critères de sélection.

Que faire lors du stade potentiel (dans le cas d'une CoP sollicitée) ?

- Dresser la liste des organismes susceptibles de trouver une plus-value à impliquer certains de ses membres dans une CoP.
- Dans le cas de l'implication du personnel d'une institution, contacter la direction pour lui présenter le projet, ses tenants et aboutissants, et obtenir son accord de principe (au minimum).
- Réaliser une liste des membres potentiels (coordonnées, fonctions...) au sein des différents organismes concernés.
- Rencontrer des représentants de la fonction et/ou des supérieurs hiérarchiques de celle-ci afin de valider l'idée de créer une communauté de pratique rassemblant des professionnels de cette fonction.
- Planifier une première rencontre avec les membres potentiels identifiés.





Le projet Health CoP a pris le parti de développer des communautés de pratique virtuelles dans le domaine de la santé suite à trois constats (Snoeck & Grana, 2010) :

- Certains professionnels sont isolés dans leur institution et éprouvent donc des difficultés à échanger avec leurs pairs ;
- Trop peu de pratiques sont formalisées, ce qui amène une perte d'expertise lors de tout départ ;
- Dans le domaine de la santé, le numérique est inexploité ou exploité de manière peu rentable.

Les bénéficiaires visés par le projet se situent sur deux plans. Tout d'abord, il s'agit, grâce au support du numérique, d'apporter aux professionnels un soutien face à leur isolement mais aussi de constituer, à terme, des capitaux réutilisables au sein des institutions, tant par les nouveaux praticiens que par les plus expérimentés. Ensuite, tous les patients des institutions partenaires en seront les bénéficiaires indirects et pourront profiter d'une augmentation de la qualité du travail accompli par les membres de ces communautés.

Pour définir les six communautés du projet, les chercheurs du CRIFA se sont, par exemple, entretenus avec des directeurs d'hôpitaux, ont eu des contacts informels avec des cadres de différentes institutions, ont effectué des recherches sur le Web (ex. décrets relatifs à de nouvelles fonctions). Ce sont parfois les membres des communautés déjà créées qui, connaissant bien le monde de la santé, ont suggéré l'un ou l'autre groupe-cible. La CoP des [ILIG](#) s'est, quant à elle, mise en place suite à une demande spontanée d'une des infirmières. Aussi, au fil des années, le projet s'est fait connaître à l'extérieur des murs de l'ULiège. C'est ainsi que, lors d'un symposium sur la fonction de Coordinateur de Soins en Oncologie, les chercheurs du CRIFA ont pu identifier d'autres publics désireux de se rassembler en CoP, notamment les onco-psychologues. Enfin, c'est par ce biais également que la Fondation Contre le Cancer a contacté le CRIFA concernant son souhait de mettre en place une CoP pour les ICSO du côté néerlandophone du pays.

Au sein du projet Health CoP, les communautés ont été sélectionnées selon trois critères. Elles devaient rassembler des professionnels qui :

- n'ont pas la possibilité d'échanger avec des pairs au quotidien ;
- ont envie de partager, échanger, construire, réifier avec des pairs sur leurs pratiques ;
- ont accès aux technologies.

Il était essentiel que l'ensemble des critères soient rencontrés chez les professionnels. Pour preuve, en mai 2012, des Référents en Démence, déjà constitués en CoP, ont sollicité le CRIFA afin d'être aidés dans l'intégration des technologies au sein de leur communauté. Ces professionnels éprouvaient des difficultés à échanger avec leurs pairs et étaient motivés à l'idée d'échanger, de partager et de construire ensemble des connaissances. Cependant, plus de la moitié d'entre eux n'avaient pas la possibilité d'accéder à un ordinateur sur leur lieu de travail. Une part importante des échanges se déroulant à distance, le processus d'outillage technologique de cette CoP a avorté.

Recruter des membres potentiels

Une fois le public ciblé, la seconde étape consiste à entrer en contact avec les membres potentiels de la CoP. À ce niveau, différentes stratégies peuvent être adoptées. À noter qu'il est possible d'opter pour des solutions mixtes.

Contact massif

Lorsque l'initiateur du projet souhaite que la communauté soit ouverte à toute personne intéressée, il recourt à un contact massif. Il faut alors identifier si la fonction existe au sein de l'hôpital, se procurer les coordonnées des membres potentiels et les contacter. Dans la mesure du possible (disponibilité des coordonnées), une invitation générale est envoyée à l'ensemble des membres potentiels, ce qui permet de toucher la population visée.

Noyau

Il s'agit ici de ne solliciter que quelques membres potentiels. Cette stratégie s'appuie sur l'hypothèse suivante : « pour impliquer un nombre plus important de personnes dans la CoP, il faut qu'elle soit créée et portée par un petit nombre de membres actifs ». En effet, si une dizaine de personnes initient, créent et soutiennent un projet, elles s'investiront davantage, car elles sauront que chaque personne a un rôle essentiel au fonctionnement de la CoP. Elles se sentiront davantage responsables de son fonctionnement et s'investiront dans le projet. À l'opposé, lorsque le nombre de participants est important, chacun peut attendre des autres qu'ils agissent et se sent donc moins impliqué dans le projet.

Bouche-à-oreille

Les nouveaux membres ne sont pas toujours recrutés par les initiateurs de la CoP. En effet, une fois la communauté créée, il arrive que les membres déjà bien intégrés fassent la publicité du projet auprès de leurs collègues ou auprès de personnes exerçant la même fonction dans d'autres institutions. Ces contacts sont plus informels que les précédents, mais apparaissent tout autant, voire même plus efficaces. Il semble assez logique que l'avis d'une personne appartenant à la CoP et exerçant la même fonction ait plus d'impact que celui de l'initiateur.

Quelle que soit la stratégie choisie, l'objectif de cette prise de contact reste similaire : montrer aux personnes le bien-fondé de la démarche et leur donner envie de rejoindre la CoP. Une description étendue du projet n'est pas nécessaire. Il s'agit plutôt de susciter de l'intérêt chez le public en expliquant les grandes lignes du fonctionnement en CoP et en présentant les bénéfices à en retirer. C'est également l'occasion de les inviter à assister à une première réunion en présentiel, réunion dont le but principal sera de sonder leur intérêt pour une telle démarche.

Enfin, il est primordial de passer par la hiérarchie des membres potentiels. En effet, un supérieur hiérarchique adhérent à la démarche se révèle être un formidable allié, diffusant l'information aux personnes concernées et permettant à ses collaborateurs de participer activement à la CoP. Ces derniers, se sentant soutenus, ont ainsi la possibilité de s'engager dans le partage et l'échange.



Une majorité des communautés Health CoP ont été créées grâce au contact massif, avec plus ou moins de succès. Tous les hôpitaux n'ont cependant pas été systématiquement contactés, certaines fonctions n'étant pas représentées dans ceux-ci (Exemple : la fonction d'Infirmière de Liaison Interne Gériatrique en est encore au stade de projet pilote, elle n'est donc pas présente dans tous les hôpitaux). Cela restreint donc le nombre de membres au sein de cette CoP.

C'est sur le principe du noyau qu'ont été créées la [CoP des Référents Hospitaliers pour la Continuité des Soins](#) et la [CoP Lactation](#). Une personne exerçant la fonction a fourni aux chercheurs du CRIFA une liste d'un ancien groupe de personnes ayant déjà travaillé ensemble. Ceux-ci ont été contactés et conviés à la réunion de lancement. Plus le nombre de participants est élevé au commencement d'un projet, moins le taux d'abandon est handicapant pour la suite de celui-ci. Il faut donc s'assurer que ce noyau compte un nombre suffisant de membres (10 à 15).

L'analyse des réponses à un questionnaire administré à l'ensemble des communautés Health CoP permet de confirmer l'efficacité du « bouche-à-oreille ». En effet Bomgart, Snoeck et Tilman (2012) observent que plus de la moitié des personnes interrogées déclaraient avoir intégré le groupe suite à des contacts avec leurs pairs. Il semblerait que ce phénomène soit lié à l'ancienneté de la communauté : plus la CoP est ancienne, plus les membres s'y intègrent suite à des contacts entre pairs.

Les chercheurs du CRIFA ont privilégié les contacts téléphoniques, ceux-ci permettent de répondre directement aux questions et aux craintes des futurs membres. Ce type de contact a également l'avantage de contraindre les personnes à se prononcer directement sur leur désir de rejoindre la CoP. Pour intéresser les professionnels des hôpitaux, les initiateurs de la CoP ont mis en avant divers arguments : sortie de l'isolement, construction de documents communs, découverte de nouveaux outils, résolution de problèmes grâce à l'échange...

Au sein du projet Health CoP, il était essentiel que la direction soutienne ses employés dans leur désir de rejoindre l'une des communautés. Les professionnels du domaine médical ont un emploi du temps très chargé et se libèrent difficilement pour assister aux réunions en présentiel. Les membres les plus actifs sont généralement ceux dont la direction est pleinement convaincue par le projet et y voit un moyen d'améliorer la qualité des soins.



En décidant de s'investir dans une communauté de pratique, chaque membre le fait avec l'objectif d'en retirer un bénéfice. Cet objectif peut différer d'une personne à l'autre.

La participation à une CoP apporte une plus-value à ses membres à différents niveaux. Inspirées des avantages identifiés par Parot *et al.* (2004), sept plus-values peuvent être identifiées :

+ **Aider**

Dans le cas de communautés homogènes, la CoP permet à une majorité des membres de sortir de l'isolement qu'ils peuvent ressentir dans la fonction qu'ils occupent.

+ **Apprendre**

Les échanges réalisés dans les CoP sont vecteurs d'apprentissages pour ses membres.

+ **Solutionner**

Le réseau de pairs créé au sein de la CoP peut être vu comme un outil pour aider à solutionner des difficultés.

+ **Capitaliser**

La capitalisation des connaissances des différents membres permet de produire un ensemble de connaissances utile à toute personne occupant la fonction déterminée.

+ **Collaborer**

Les échanges au sein de la CoP sont le vecteur permettant de rassembler les connaissances détenues par ses membres.

+ **Se positionner**

La participation à la communauté de pratique peut apporter un soutien à la reconnaissance de la fonction à deux niveaux : institutionnel et légal.

+ **Réduire les contraintes**

Les outils technologiques disponibles dans la CoP permettent de dépasser les obstacles de distance et de temps.

2.2 Le stade de l'identité

L'identité de la CoP, identifiée par Wenger (1998) et citée par Daele et Charlier (2006, p.3) est définie par son domaine de connaissances : *"Le domaine de connaissances, qu'il ne faut pas confondre avec la profession ou la discipline, définit un ensemble d'enjeux, de défis et de problèmes rencontrés dans la pratique et auxquels la communauté décide de se consacrer. C'est le sujet sur lequel la communauté focalise, son entreprise commune. Il constitue la raison d'être de la communauté et définit son identité. Au cours du cycle de vie de la communauté, le domaine évoluera en fonction des défis nouveaux qui se présentent et des problèmes nouveaux qui surgissent."*

Cette étape permet aux membres de créer une identité de groupe. C'est un passage obligé lors duquel les membres apprennent à se connaître, définissent ensemble le projet de la CoP, déterminent leur mode de fonctionnement et développent un vocabulaire commun. Cette étape prend du temps, mais il est possible d'organiser des activités pour la stimuler.

Si une communauté n'arrive pas à construire son identité, autrement dit si la cohésion de groupe et le sentiment d'appartenance ne se développent pas, que ce soit par manque d'intérêt, par absence de projet commun ou d'un mode de fonctionnement opportun, il y a dissolution du groupe.

Par ailleurs, l'arrivée d'un nouveau membre nécessite un nouveau passage par l'étape d'identité. Il est nécessaire de prendre le temps de l'intégrer pour que la CoP communauté conserve (ou fasse évoluer) son identité et que le membre y soit effectivement intégré.

Organiser une première réunion

La première réunion est déterminante dans le démarrage de la CoP. En effet, il s'agit de la toute première rencontre des membres. L'objectif principal est de leur présenter le projet de la manière la plus claire et la plus pratique possible, certains s'étant de surcroît déplacés de loin. Une préparation minutieuse est donc de rigueur, autant au niveau du contenu que de la forme. Salle confortable et équipée, rafraichissements et encas sont à prévoir.

La durée de la réunion est fonction des activités qui y sont prévues. Bien que celles-ci puissent être variées, une certaine récurrence peut tout de même être observée. La journée est souvent introduite par un temps de présentation des membres. Parmi le panel de techniques existantes, il revient à l'animateur de choisir celle qui convient le mieux au groupe, tout en gardant à l'esprit la nécessité d'amorcer, par ce biais, la construction d'un climat de confiance. Il peut également être utile de consacrer une partie de la réunion à la présentation détaillée du projet : expliquer d'où vient l'initiative, les objectifs poursuivis, éclaircir le concept de communauté de pratique... Une vision claire du projet permet aux participants d'y voir directement les bénéfices à en retirer pour leur pratique professionnelle.

Ce moment donne suite à une discussion autour des objectifs de chacune des parties : quels sont les engagements minimums attendus de chacun ? À quelles contraintes les membres devront-ils faire face et comment dépasser celles-ci ? Pour s'assurer de l'implication maximale des membres, les réponses à ces questions peuvent être consignées dans un document, signé par chacun d'entre eux.

Par ailleurs, si une majorité des participants marquent leur intérêt pour le projet, un échange à propos des thèmes/sujets à aborder lors des prochaines réunions peut déjà être amorcé, par exemple via une technique de brainstorming. Aussi, il est recommandé de prévoir des activités plus concrètes l'après-midi, les participants étant plus vifs lors de la matinée. Se présente ici une belle occasion de leur faire découvrir et prendre en main les outils de collaboration mis à leur disposition : plateformes de communication et de partage, liste de diffusion, sondage en ligne...

Il ne faut d'ailleurs pas perdre de vue que de nouveaux membres peuvent rejoindre la CoP après le démarrage de celle-ci. En effet, lorsqu'une communauté de pratique fonctionne avec un nombre restreint de membres, un besoin se fait souvent ressentir de recruter davantage de pairs. Il est possible, alors que la CoP fonctionne depuis un certain temps, de proposer une nouvelle réunion de présentation du projet, dans l'objectif d'attirer de nouveaux membres. Les anciens servent alors de personnes de référence pour présenter le travail déjà effectué au sein de la CoP et présenter des projets à venir. Il faut, lors de cette réunion, que les membres potentiels ressentent l'intérêt à prendre part à cette CoP mais également voient la possibilité d'y proposer leurs projets.



Les premières réunions Health CoP se sont toutes déroulées en suivant la trame décrite ci-dessus. Toutes n'ont cependant pas eu le même impact sur l'adhésion des membres au projet. Par exemple, lors de la première réunion d'une des CoP du projet, de nombreuses questions ont immédiatement été soulevées quant à la fonction, sa définition et son devenir. Malgré la quête identitaire qui animait les participants, ils ne voyaient pas tous l'intérêt qu'ils pouvaient retirer de la constitution d'une CoP. Seules trois personnes sur sept ont souhaité prendre part au projet. À l'inverse, l'ensemble des participants présents à la première réunion d'une autre CoP a marqué son intérêt pour la constitution en CoP et y participe depuis plus ou moins intensément.

Par ailleurs, chaque année, les membres des CoP remplissent un questionnaire. L'une des questions se cible sur leurs représentations quant au projet, dans le but de reclarifier celui-ci au cas où de fausses représentations viendraient à apparaître. Cela a notamment permis d'observer que, même si certains membres confondaient la visée du projet avec ce qu'ils souhaitent réaliser par l'intermédiaire de la CoP, la majorité d'entre eux en avait une représentation correcte : "favoriser le partage de connaissances, d'expériences", "réunir des personnes exerçant la même fonction", "communiquer-échanger"...

Construire l'identité de la CoP

Pour partager et construire des connaissances collectives, les membres d'une communauté ont besoin de se sentir en confiance. En effet, il n'est pas aisé d'échanger avec des personnes inconnues. De plus, les membres sont issus d'institutions hospitalières qui sont en concurrence sur le marché des soins de santé.

L'animateur de la communauté veillera donc à mettre en place des activités visant la construction de l'identité de la CoP. Celles-ci permettront aux membres de briser la glace, d'apprendre à se connaître et les amèneront à développer un sentiment d'appartenance à la CoP.

Au sein des communautés du projet Health CoP, différentes activités ont été menées afin qu'une identité de groupe se développe. Quelques-unes sont décrites dans la rubrique "pratique" ci-dessous. Il est important de garder à l'esprit que certaines d'entre elles ont été prévues par l'animateur (Ex. : *speed dating*) tandis que d'autres se sont réalisées à la propre initiative des membres (ex. : réflexion sur leur acronyme).

Quelles que soient les activités menées au sein de la CoP, l'animateur se doit de tenir compte des caractéristiques de son public. En effet, certains participants sont peu demandeurs de tâches de création d'identité et souhaitent davantage se centrer sur le partage d'expérience et la construction de connaissances communes. La première réunion est une bonne occasion de déceler ces intérêts plus particuliers.

Enfin, en plus de permettre à la communauté de se définir et d'exister, la création de cette identité l'amène également à être visible, à se faire connaître en dehors de ses «murs». À plus long terme, cela peut mener à une meilleure reconnaissance de la fonction exercée par les membres.



La plupart des communautés du projet Health CoP sont composées de membres exerçant une fonction récente et encore trop méconnue. Se rassembler en CoP et se créer une identité en tant que telle leur a permis d'entreprendre des démarches visant la reconnaissance de leur fonction.

Les [ICSO](#) ont, par exemple, présenté le travail réalisé au sein de la CoP lors d'un symposium organisé par la Fondation Contre le Cancer.

Les [RHCS](#) ont, quant à eux, mené une réflexion sur la possibilité d'avoir une page leur étant consacrée sur le site du SPF Santé Publique.

Par contre, parmi la [CoP des Responsables de la Communication](#), plusieurs membres disaient savoir clairement « qui ils étaient », ayant tous la même fonction. Les activités de création d'identité n'ont donc pas remporté un franc succès. Les membres ont réalisé les activités proposées, mais lors des régulations n'en ont pas vu l'intérêt et auraient préféré utiliser ce temps pour échanger sur leurs pratiques. Lors des réunions suivantes, une attention toute particulière a été apportée à ce souhait afin que la motivation ne s'estompe pas.



Quelques idées d'activités à mettre en place au stade d'identité

Activité	Objectif/Finalité	Principe	Remarques/Conseils
Speed dating	Faire connaissance	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre par paires - Se présenter à l'autre - Présenter l'autre au groupe 	Établir une liste de critères pour guider les membres dans leur présentation. Exemples : évoquer deux anecdotes ou se situer en matière de maîtrise du numérique.
Construction d'un logo	Développer le sentiment d'appartenance et la cohésion de groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Représenter sa fonction par un schéma ou une icône - Présenter son logo au groupe - Voter pour la réalisation qui deviendra l'emblème de la CoP 	Répartir les participants en sous-groupes afin de permettre à tous de s'exprimer et de laisser jaillir sa créativité.
Réflexion sur leur acronyme	Développer le sentiment d'appartenance et la cohésion de groupe	Débattre à propos de l'abréviation à adopter pour nommer leur fonction dans un souhait d'uniformisation Exemples : ICAN ou ICANE ?	Être un facilitateur de discussion en gérant les échanges et en amenant les membres à un consensus.
Premier partage d'expériences	Développer le sentiment d'appartenance et initier la réification des connaissances	Inviter les membres à échanger sur leurs pratiques quotidiennes : comment cela se passe-t-il concrètement au sein de leur institution ?	Éviter d'entrer dans la construction de connaissances communes, demeurer dans le simple partage. Garder trace de ce partage afin de lancer, par la suite, la réification des connaissances.
Brainstorming sur les thèmes à aborder dans la CoP	Initier la réification des connaissances, définir les projets de la CoP et faire connaissance en sous-groupes	Inviter les membres à partager, en sous-groupes, les thématiques qu'ils souhaiterait aborder dans le groupe (difficultés rencontrées, bonnes pratiques mises en place, thématiques théoriques, supports à créer)	Préparer quatre grands panneaux (un pour les difficultés, un pour les bonnes pratiques, un pour les thématiques théoriques, un pour les supports). Faire tourner les membres, en sous-groupes, entre les panneaux. Garder trace de ce partage afin de lancer, par la suite, la réification des connaissances.
Débriefing	S'assurer de l'adhésion des membres	Inviter les membres à partager leurs impressions, leurs attentes et leurs craintes par écrit et de manière anonyme après la ou les premières rencontres.	Distribuer trois papiers à chaque membre (vert = attentes, rouge = craintes, blanc = impressions). -Quelle impression gardez-vous de cette première rencontre? Quel est votre degré de motivation pour intégrer le projet? -Avez-vous des craintes , des appréhensions suite à cette première rencontre? -Qu' attendez -vous des prochaines réunions?

Définir le projet commun

Si les membres d'une CoP ne perçoivent pas l'utilité de s'y impliquer, on risque l'abandon. En effet, pour s'investir dans un projet, il faut que chacun en retire des avantages au niveau personnel et cela passe indéniablement par l'élaboration d'un ou plusieurs objectifs communs et partagés par l'ensemble des membres de la CoP.

Une négociation des buts doit donc se réaliser entre les participants. Celle-ci doit avoir lieu lors de la première réunion, la définition de l'entreprise commune permet de stimuler l'engagement mutuel des membres (Henri, 2006). Il est cependant important, pour l'animateur notamment, de garder à l'esprit que ces objectifs communs ne sont pas stables, mais évoluent en fonction des enjeux et des problèmes rencontrés. Il faudra donc très probablement repasser par cette phase de négociation à un moment donné.

Enfin, une entreprise commune bien définie peut également avoir un impact positif sur l'élargissement de la communauté. Un membre percevant clairement l'utilité de l'appartenance à la CoP aura plutôt tendance à en parler à ses pairs et à les faire adhérer à la communauté. Cela peut » notamment expliquer le succès du recrutement de nouveaux membres par le biais du « bouche-à-oreille ».



Généralement, le premier objectif des membres des communautés Health CoP est de clarifier leur fonction : définition du cadre légal, création d'un profil de fonction... Les activités menées à ce propos occupent une grande partie de la première année de fonctionnement de la CoP. Il n'est pas rare d'observer ensuite un essoufflement des membres à la fin de cette phase. Les chercheurs du CRIFA, dans leur rôle d'animateurs, ont donc, à plusieurs reprises, dû mener une nouvelle négociation des buts et de l'entreprise commune. Consacrer du temps à l'inventaire des activités, ressources de la CoP et surtout à l'identification des objectifs communs déjà atteints par ce biais permet aux membres d'avoir une vue globale du travail déjà effectué. Cela peut parfois débloquer la situation en leur faisant, par exemple, remarquer que certains de leurs objectifs initiaux n'ont pas été rencontrés. Ils désireront parfois poursuivre dans cette voie, parfois les abandonner jugeant alors que ce n'est plus utile pour eux. Si de nouveaux buts doivent être négociés, la technique du brainstorming s'avère très utile pour initier la réflexion.

Décider des modalités de fonctionnement

Les membres de la CoP, en plus de définir leur identité et leurs projets lors de la mise en place de la communauté de pratique, déterminent leurs modalités de fonctionnement et de communication.

Dans un premier temps la communauté choisit ses modalités de fonctionnement (tout en présence, à distance ou hybride). Pour chacune d'elles, ils devront déterminer le rythme de travail, les types de contacts et rencontres, le mode d'organisation et les outils nécessaires au bon fonctionnement des échanges, de la production et du partage à distance. Ils décident également de la répartition des rôles nécessaires au fonctionnement de leur CoP.



Dans le cas du projet Health CoP, les initiateurs avaient prédéfini un mode de fonctionnement hybride. Concernant les rencontres, le CRIFA les prenait en charge dans un premier temps, que ce soit du point de vue logistique ou de celui de la préparation des activités. Au fil du temps, les membres s'impliquant davantage, une tournante a été mise en place pour prendre en charge ces aspects organisationnels.

Le projet Health CoP a proposé dans un premier temps un "groupware" aux membres des CoP. Il s'agissait d'une plateforme sécurisée, avec un accès par communauté. Les membres avaient accès au sein de leur espace à un calendrier partagé, un carnet d'adresses, un gestionnaire de fichiers, un wiki, un forum et un module d'annonces. Cette plateforme était hébergée sur un serveur du CRIFA.

Pour permettre plus d'autonomie des membres, une autre plateforme a été proposée. Il s'agit de l'outil en ligne "Yammer". Ce service permet grâce à un accès sécurisé, d'accéder à un outil de communication, un stockage de fichiers et une liste des membres. Cette plateforme est accessible en ligne et ne doit pas être installée sur un serveur personnel. D'autres CoP ont préféré utiliser les outils Google (Drive, Docs, Sheets, form) et Whatsapp, plus facilement utilisables depuis leurs institutions et sur leurs smartphones.

Si les membres de la communauté décident de fonctionner au moins partiellement à distance, le choix de l'outil va s'avérer primordial. En fonction du cadre et des besoins des membres de la CoP, voici quelques questions à se poser pour choisir un outil :

- Préférez-vous utiliser un outil en ligne préconfiguré ou un outil hébergé et configuré sur votre serveur, par vos soins ?
- Est-il préférable d'opter pour un logiciel libre?
- Un carnet d'adresses est-il disponible ?
Dans l'idéal, celui-ci devrait comprendre différentes rubriques : photo, nom, prénom, institution, fonction, téléphone, adresse courriel (attention au RGPD)
- La plateforme doit-elle disposer :
 - d'un gestionnaire de fichiers ? Si oui, comment organiser les données ?
Classement dans des dossiers,
 - d'un espace forum ?
 - d'un espace d'édition partagée?
 - d'un calendrier partagé?
 - d'un espace pour poster des annonces ?
 - un système de notification automatique en cas de nouveauté ?
 - d'un accès sécurisé?
- La plateforme apporte-elle des rôles, des droits différents en fonction des rôles attribués aux membres?



Les membres doivent-ils pouvoir se contacter facilement par mail ? Dans l'affirmative, il serait intéressant de mettre en place une liste de diffusion.



+ Se positionner

La participation à la communauté de pratique peut apporter un soutien à la reconnaissance de la fonction à deux niveaux : institutionnel et légal.

D'un point de vue institutionnel, le travail produit dans la CoP pourra être rapporté au sein de l'institution. D'une part, la direction ou le supérieur hiérarchique direct pourra suivre la progression du travail de son employé au sein de la CoP. Le travail effectué dans la CoP pourra servir lors de discussions à propos de la fonction, comme par exemple lors de la définition des tâches du professionnel. D'autre part, la clarification de la fonction permettra également une meilleure visibilité et reconnaissance de celle-ci auprès de ses collègues.

D'un point de vue légal, toutes les CoP ont entamé la rédaction d'un profil de fonction ainsi que d'un référentiel de compétences métier. Certaines communautés ont soumis ces documents au Ministre compétent en vue de leur validation.

La CoP est un moyen de donner de la valeur aux actions menées. En effet, les membres des CoP font le postulat qu'un document produit par un collectif aura plus de valeur que s'il avait été produit par une seule personne.

+ Aider

La communauté de pratique est un moyen pour ses membres de créer de nouveaux contacts. Dans le cas de communautés homogènes, la CoP permet à une majorité des membres de sortir de l'isolement qu'ils peuvent ressentir dans la fonction qu'ils occupent. C'est une occasion d'échanger avec des pairs sur des pratiques partagées. Ce besoin de discuter est accentué par le fait qu'ils occupent une fonction souvent mal définie et demandant beaucoup de contacts humains. Les décisions à prendre doivent s'adapter à la situation particulière de chaque interlocuteur.

De plus, rencontrer des pairs permet de discuter de leur ressenti face à leur vécu et de se sentir compris. Occupant une fonction nouvelle et isolée, les membres des CoP manquent souvent de reconnaissance dans leur fonction, soit parce que celle-ci n'est pas assez connue, soit parce qu'elle n'est pas bien acceptée. Les communautés de pratique permettent de décharger leurs émotions négatives, mais aussi ensemble d'avoir plus de visibilité pour se faire connaître et reconnaître.

2.3 Le stade de partage

Lors du partage, les membres échangent leurs connaissances. Chacun dévoile une partie de ses pratiques. Il s'agit principalement de discussions, de partage d'informations et de ressources. La difficulté est de ne pas demeurer dans ce stade, la CoP s'apparentant alors plutôt à un groupe de discussion. À long terme, il est fort probable que ses membres finissent par ne plus se rassembler, l'intérêt perçu à la sortie d'une réunion s'amenuisant avec le temps et la plus-value perdant en légitimité pour les institutions qui libèrent leur personnel sans retour visible. Lors de cette étape, il est possible que de nouveaux membres entrent dans la CoP et qu'il soit nécessaire de reclarifier le but de la CoP, son mode de fonctionnement mais aussi que ces personnes y trouvent leur place. Un retour à l'étape d'identité est donc parfois nécessaire

Mettre en place les modalités de travail à distance

Concernant le travail à distance, des outils technologiques sont mis à la disposition des membres pour faciliter les échanges à propos des pratiques. Ces outils permettent notamment de réduire les contraintes de temps et de lieu, de garder des traces des échanges, d'être en contact avec un grand nombre de pairs en un seul lieu, de disposer aisément de ressources. La phase de partage doit donner l'occasion aux membres de s'approprier ses outils afin qu'ils ne constituent pas des freins à l'échange d'expériences.

Dans le cas de CoP hybrides, le travail se répartit entre les tâches en présence et à distance. Le choix des projets de la CoP a été développé dans la section précédente (Identité). Un autre aspect du travail dans ces CoP est le choix des moyens de communication. En effet, disposer d'outils numériques n'est pas suffisant. Il est essentiel de bien penser leur choix en fonction des types de tâches à effectuer.

Actuellement, le marché regorge d'outils permettant de soutenir le fonctionnement d'une CoP. Deux tendances s'observent toutefois. Certaines communautés ont recours à plusieurs outils totalement indépendants les uns des autres (carnet d'adresses, wiki, gestionnaire de fichiers...). D'autres utilisent une plateforme intégrant l'ensemble de ces outils, que ce soient des plateformes conçues spécialement pour les communautés (CommunityZero, iCohere, Simplify...), des systèmes de gestion d'apprentissage (Blackboard, Moodle..) ou encore des plateformes d'équipe comme expliqué par le CEFRIO (2005).

Quelles que soient leurs préférences, différentes préoccupations doivent impérativement guider les gestionnaires de communauté dans leur choix d'outils.

Répondre aux besoins communautaires

Les produits proposés aux membres doivent correspondre à leurs besoins. Pour échanger et partager à distance tout comme en présence, les membres d'une CoP ont besoin se sentir en confiance. Il est donc essentiel d'opter pour un réseau fermé et sécurisé où tous les membres

sont assurés de la confidentialité des informations et documents postés sur la plateforme (Wenger *et al.*, 2005).

Par ailleurs, il est important que chacune des activités réalisées par la CoP puisse être soutenue par le numérique. Par exemple, si les membres de la CoP souhaitent contacter leurs pairs, un carnet d'adresses sera nécessaire au bon fonctionnement de celle-ci.

Répondre aux besoins individuels

Même s'ils font partie d'une même communauté, les membres possèdent des besoins individuels qu'il ne faut pas négliger. Ils ne sont, par exemple, pas tous égaux face à la maîtrise du numérique. Choisir un outil familier permettra aux experts comme aux novices de l'utiliser avec aisance (Wenger *et al.*, 2005).

Tenir compte des contraintes institutionnelles

Tout membre d'une CoP est inséré dans un contexte de travail qui lui est spécifique. Il faut veiller à ce que les contraintes institutionnelles n'entravent pas l'usage du numérique. Il s'agira donc de privilégier les logiciels compatibles avec tous types d'ordinateurs, accessibles sur le lieu de travail des participants, mais aussi dont le budget n'est pas excessif. Les logiciels libres constituent ici une belle opportunité, étant de surcroît personnalisables et adaptables aux besoins des membres.

Il faut parfois obtenir l'accord des directions et services informatiques pour permettre au membre de la CoP d'avoir accès aux outils de la communauté, depuis son lieu de travail. Il arrive fréquemment qu'en milieu professionnel, les accès internet soient limités pour la sécurité de l'institution. Dans ce cas, une demande écrite peut être nécessaire.

S'assurer de la qualité ergonomique de l'interface

La participation des professionnels au développement d'une CoP virtuelle passe par la mise à disposition d'une interface de communication ergonomique et donc utilisable. Il est important de choisir des outils dont l'interface est de qualité ou peut être améliorée, en utilisant par exemple des critères ergonomiques tels que formulés par [Bastien et Scapin \(1993\)](#).



Au sein du projet Health CoP, une plateforme sécurisée intègre différents outils de communication en un seul lieu, pour permettre aux membres d'une même CoP d'échanger quand ils le souhaitent, sans avoir besoin d'attendre la prochaine rencontre et en touchant un grand nombre de personnes. Aujourd'hui différents outils sont utilisés pour permettre de les combiner selon les besoins rencontrés.

Quel que soit l'outil choisi, il doit pouvoir s'adapter aux besoins des membres de la CoP, à leur niveau de compétences et nécessite la présence d'une personne qui endossera le rôle de soutien à l'utilisation, de formateur aux outils et d'aide technique.

Favoriser les échanges dans une CoP

Lors du lancement d'une communauté de pratique hybride, il est nécessaire d'aider les membres à échanger.

D'une part, en présence, il faut préparer des questions pour entamer les discussions. Il est préférable d'ouvrir la conversation sur des sujets qui n'impliquent pas émotionnellement les membres. Les membres accepteront plus volontiers d'échanger sur des faits. Au fur et à mesure qu'ils se connaîtront mieux, ils se sentiront suffisamment à l'aise pour poser des questions, demander des conseils ou aborder des sujets plus sensibles.

En ligne, d'autre part, il est intéressant d'amorcer des échanges de discussions et ressources. La personne responsable de ce rôle peut être à l'initiative des premières questions, premiers partages de ressources afin d'initier un fonctionnement de groupe, d'installer une habitude auprès des membres.



En présence, lors de la première réunion de chaque CoP, les animateurs proposent aux participants, après s'être présentés, d'expliquer, lors d'un tour de table, leur fonction. Ils ont alors la possibilité de présenter leur cadre institutionnel, le nombre de collègues, les tâches qui leur sont demandées. Chacun peut décider du détail de la présentation qu'il fait.

En ligne, l'animateur du CRIFA, au lancement de chaque CoP, place les documents de réunion (ordre du jour, compte-rendu, documents annexes...) sur la plateforme. Par mail, il informe de leur présence et rappelle la procédure pour les atteindre.

Soutenir l'utilisation technologique

Une fois l'outil choisi, encore faut-il stimuler et maintenir la CoP dans l'usage du numérique. La présence d'un animateur se révèle ici généralement essentielle, son rôle étant d'aider la CoP à se structurer.

La personne qui anime la CoP dans son aspect "à distance" travaille différents aspects :

- la **motivation**, sollicitation : lorsque chaque membre d'une CoP quitte la réunion, il n'est généralement pas naturel de poursuivre à distance le travail entamé. L'animateur peut alors mettre en œuvre diverses activités et/ou tâches pour susciter l'activité à distance. Il est possible de faire remplir un document dans lequel les membres s'engagent à réaliser une ou plusieurs tâches pour une date précise. L'animateur propose alors de contacter la personne pour la soutenir dans son activité et lui rappeler ses engagements. L'animateur peut également relancer que ce soit dans un forum, par un courrier électronique pour obtenir des informations, initier des conversations, encourager le travail à distance...

- la **formation** aux outils : le public prenant part à une CoP dispose de compétences et habitudes variées concernant l'usage du numérique. Certains s'approprient des outils rapidement et sans aide alors que pour d'autres une formation est nécessaire. Il faut tenir compte de ces spécificités dans l'offre d'activités et de modules de formation qui sont proposés.
- le **soutien** à distance, est organisé sous forme de *helpdesk*. En dehors des formations ponctuelles, il arrive que les membres des CoP se retrouvent confrontés à des difficultés lors de l'usage des outils en ligne. Disposer d'une personne ressource qui répond aux questions, par mail ou par téléphone au moment où celles-ci se posent permet de ne pas entraver la motivation, mais d'accompagner les membres et de développer leur autonomie.



Lorsque des outils ou une plateforme sont proposés dans le projet Health CoP, une présentation en est faite lors d'une réunion en présence. Si celle-ci correspond aux besoins des membres, une formation à leur usage est prévue. Lors de celle-ci, il est préférable de prévoir un local informatique ou chaque membre disposera d'un ordinateur connecté à internet.

Cette formation sera à réitérer lorsque de nouveaux membres entrent dans la CoP, mais également en fonction du niveau de compétence des membres. Il est alors possible d'envisager des formations en groupe restreint afin de ne pas laisser les personnes qui n'auraient pas besoin de cette formation.



+ Aider

La communauté de pratique est un moyen pour ses membres de créer de nouveaux contacts. Dans le cas de communautés homogènes, la CoP permet à une majorité des membres de sortir de l'isolement qu'ils peuvent ressentir dans la fonction qu'ils occupent. C'est une occasion d'échanger avec des pairs sur des pratiques partagées. Ce besoin de discuter est accentué par le fait qu'ils occupent une fonction souvent mal définie et demandant beaucoup de contacts humains.

De plus, rencontrer des pairs permet de discuter de leur ressenti face à leur vécu et de se sentir compris. Occupant une fonction nouvelle et isolée, les membres des CoP manquent souvent de reconnaissance dans leur fonction. Soit parce que celle-ci n'est pas assez connue, soit parce qu'elle n'est pas bien acceptée.

Les communautés de pratique permettent de décharger leurs émotions négatives, mais aussi ensemble d'avoir plus de visibilité pour se faire connaître et reconnaître.

+ Apprendre

Les échanges réalisés dans la CoP sont vecteurs d'apprentissages pour ses membres. Chaque personne qui prend part à la communauté de pratique arrive avec les connaissances qu'elle a accumulées au cours de sa carrière. Elle les a développées par l'interaction avec un contexte, des personnes et des situations.

La CoP est un endroit où se rassemblent des professionnels partageant une fonction, des connaissances identiques, mais également différentes. Les discussions des membres, les partages de ressources et d'expériences sont autant d'occasions de développer de nouvelles connaissances. Un membre débutant dans la fonction trouvera auprès des membres expérimentés des ressources qui l'aideront à être plus rapidement efficace dans sa fonction.

Il va de soi que des discussions à elles seules ne permettent pas de transposer une pratique venant d'une institution sans l'adapter dans une autre. Les échanges permettent d'envisager de nouvelles perspectives. Au départ d'une idée, le membre devra trouver les aménagements qui permettront de la mettre en œuvre au sein de son institution.

+ **Solutionner**

Le réseau de pairs créé au sein de la CoP peut être vu comme un outil pour aider à solutionner des difficultés. Face à une difficulté, le professionnel se tournera vers ses pairs pour chercher des conseils, voire une solution. Que ces échanges soient communs à l'ensemble de la communauté ou que la demande soit davantage ciblée vers une personne disposant d'une solution, la CoP aura permis aux membres de savoir à qui s'adresser pour trouver une solution. Les contacts créés entre pairs permettent donc aux membres de discuter et partager leur expérience face aux difficultés et problèmes rencontrés afin de trouver des pistes de solutions. Ces pistes seront plus nombreuses et diversifiées.

+ **Simplifier le travail à distance**

Selon l'outil choisi, il est possible de l'adapter aux besoins et compétences des membres. L'administrateur peut dans certaines plateformes décider de masquer des outils afin de simplifier l'apparence de l'interface pour faciliter le travail. Il est également possible d'ajouter des fonctionnalités telles que l'envoi de mails automatiques pour prévenir d'une nouveauté (document, annonce...) ajoutée à la plateforme.

+ **Réduire les contraintes**

Les outils technologiques disponibles dans la CoP permettent de dépasser les obstacles de distance et de temps. Sans quitter son poste, une personne peut soumettre un problème à un ensemble étendu de pairs en un seul message sur un forum par exemple. La liste de diffusion permet d'envoyer un seul mail pour le diffuser à de nombreuses personnes. Les contacts et informations deviennent aisément accessibles. Cela permet un gain de temps non négligeable.

2.4 Le stade de la prospérité

La prospérité est l'étape majeure d'une communauté de pratique. C'est celle de la réalisation du projet commun, l'étape où les membres réifient par écrit leurs connaissances et en développent de nouvelles. La réification a été définie par Wenger (2005) comme le « processus qui consiste à donner une forme à notre expérience en créant des objets qui la cristallisent en une « chose ».

Bien que la réification trouve son origine dans le partage, la discussion ne suffit pas. Le travail des membres doit aller au-delà et se matérialiser afin de rencontrer l'objectif principal d'une CoP : la capitalisation des connaissances et la production de savoir.

À nouveau, il est possible que les membres aient besoin de revenir à l'étape du partage pour échanger sur de nouveaux thèmes ou avec de nouveaux membres de la CoP. C'est un « pas en arrière » nécessaire pour continuer à prospérer.



Dans les CoP Health CoP, la capitalisation est très riche. Elle est généralement réalisée sous la forme de documents écrits, mais elle peut prendre d'autres formes.

Voici quelques exemples :

- La majorité des CoP ont réalisé un profil de fonction.
- Les ICANE ont construit des outils de travail à destination de leur public-cible, tels que des rapports d'étonnement.
- Les HEMO ont constitué une banque de questions à destination du personnel médical et infirmier.
- Les ILIG construisent un questionnaire pour évaluer la qualité de leur travail.
- Les ICSO ont construit des outils à destination de leur public tels que des banques de ressources validées.
- La CoP Diabéto a construit des outils de travail à destination de son public-cible, des médecins traitants et des équipes dans les hôpitaux.
- La CoP Lactation a construit des supports à destination des futures mamans et des professionnelles de terrain.

Vous trouverez des exemples de supports créés sur le site internet du projet :

www.healthcop.ulg.ac.be

Amener une CoP à l'étape de la Prospérité

Il est essentiel pour les membres de prendre part à la réification, car comme le souligne Wenger (2005), « la participation à la réification est aussi importante que la réification elle-même ». Cette phase, en plus de permettre le partage de connaissances explicites, amène les membres à faire émerger leurs connaissances tacites, dont ils ne soupçonnent parfois pas l'existence. Cette capitalisation constitue une richesse inestimable pour les personnes intéressées. D'une part, parce que les connaissances deviennent moins dépendantes des personnes qui les possèdent. Ainsi, la participation à une CoP se révèle très intéressante pour tenter de contrer la perte de connaissances engendrées par le turn-over souvent rencontré dans le domaine de la santé. Et, d'autre part, parce que les professionnels qui prennent part à la réification voient leurs savoirs et pratiques évoluer plus rapidement que s'ils étaient restés seuls.



La [CoP des Référents en Hémodialyse](#) du projet Health CoP a par exemple réalisé des procédures liées à leur travail. Ils ont défini les différentes étapes dans lesquelles ils interviennent lors du trajet du sang et discutent des tâches sous leur responsabilité dans chacune de ces étapes. Un des avantages de cette réalisation est qu'en cas d'entrée d'un nouveau professionnel dans cette fonction, il ne doit pas tout réinventer. Il existe déjà des ressources qu'il pourra adapter à son environnement.

À nouveau, notons qu'un retour à l'étape du partage pour échanger sur de nouvelles pratiques ou avec de nouveaux membres de la CoP est nécessaire pour continuer à prospérer. Il faut veiller lors de ce retour à l'étape précédente d'informer les nouveaux membres de l'ensemble des projets déjà menés jusqu'à présent.

Ainsi, dans la CoP des [ICANE](#), on observe un important turn-over du personnel exerçant cette fonction. Les réunions rassemblent dès lors de nouveaux membres, mais aussi d'autres qui sont présents dans la CoP depuis son commencement. Il est arrivé lors de rencontres que les animateurs sondent les envies et besoins des membres concernant les futurs projets à développer dans la CoP. Les membres plus récents marquent alors le besoin de travailler sur des projets déjà menés par les plus anciens. Une réunion de présentation « anciens-nouveaux membres » de la communauté de pratique est alors une solution pour répondre à ce besoin et partager le capital de la CoP.

+ Capitaliser



Lors de cette étape, les membres réifient sur un support électronique (souvent textuel) les procédures qu'ils utilisent pour réaliser leurs tâches. La capitalisation des connaissances des différents membres permet de produire un ensemble de connaissances utile à toute personne occupant la fonction déterminée. L'exemple le plus évident concerne un nouvel entrant dans la fonction. Sachant que la profession est relativement récente, peu définie et que le *turn over* est important, disposer des connaissances sous un format aisément consultable et transmissible permet non seulement un gain de temps, mais également d'avoir un professionnel qui sera efficace plus rapidement ...

2.5 Le stade de transformation/dissolution

Il arrive qu'à un moment, pour diverses raisons, la motivation des membres s'amenuise. De nouvelles ressources ne sont plus créées ni partagées, les personnes qui servent de moteur à la CoP la quittent ou se désinvestissent. La communauté peut alors soit se transformer (fusion de plusieurs CoP, création d'une association professionnelle, division en plusieurs CoP...), soit se dissoudre.



La CoP des [ICANE](#) a pris beaucoup d'ampleur au fur et à mesure de son existence. Les membres sont plus d'une centaine. Les difficultés associées à ce succès sont que des membres ayant quelques années d'ancienneté dans la CoP côtoient des personnes qui entrent dans la fonction. Bien que cette situation peut être vue comme intéressante pour le parrainage des nouveaux, beaucoup souhaitent organiser des groupes en fonction du travail déjà effectué dans la CoP. En effet, les "nouveaux souhaitent" entamer des discussions qui ont déjà été abouties par les "anciens". Les "anciens" souhaitent aller plus loin dans leur réflexion sans toujours recommencer des tâches déjà réalisées. Ils en arrivent alors à une réflexion sur la transformation de la CoP afin de prévoir des moments communs mais également des rencontres par intérêt, ancienneté.

La CoP des [RHCS](#) s'est quant à elle dissoute suite à un changement de la loi définissant sa fonction.

Le CoP des [HEMO](#) s'est transformée est à rejoint [BeQuint](#).

3. Les rôles des membres d'une CoP



Pour qu'une communauté de pratique prospère, il est nécessaire que celle-ci soit organisée. Qu'il s'agisse d'une CoP spontanée ou sollicitée, la plupart des rôles qui s'y retrouvent sont similaires. Les différences qui peuvent s'observer sont d'une part dues aux personnes qui assument ces rôles et, d'autre part, à l'apparition de rôles supplémentaires dans les communautés de pratique sollicitées.

Dans les communautés de pratique spontanées, les participants gèrent l'entièreté des tâches, qu'elles soient liées aux contenus traités ou à l'organisation de la CoP. Tous sont donc membres de la CoP, leur implication variant en fonction des rôles qu'ils endossent : animer une réunion, faciliter les échanges à distance, organiser les réunions d'un point de vue logistique...

La situation est quelque peu différente dans les communautés de pratique sollicitées. Les membres ne sont pas les seuls à participer au développement et au fonctionnement de la CoP. À ceux-ci s'ajoutent des personnes extérieures à la CoP dont le rôle est variable : gérer l'organisation, soutenir les membres dans l'utilisation des outils, former les membres sur un sujet précis... Cette dualité est mise en évidence dans le schéma ci-dessous créé sur base de l'expérience acquise au cours du projet Health CoP.

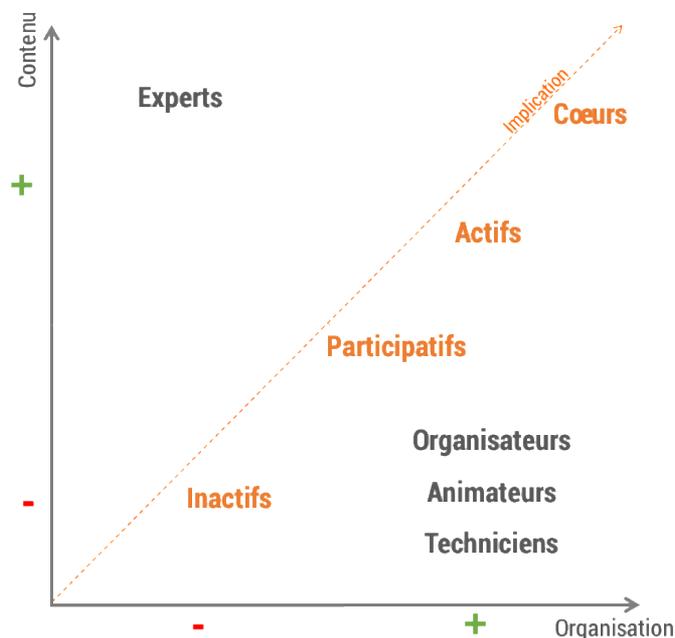


Figure 2. Rôles et implication au sein d'une communauté de pratique. Repris de Snoeck et Tilman (2014)

Les rôles sont ici définis sur deux dimensions : organisation et contenu. Les membres et les personnes extérieures à la CoP s'impliquent en effet à des degrés différents sur ces deux dimensions.



Les CoP du projet Health CoP sont toutes des communautés de pratique sollicitées. Les chercheurs de l'équipe du CRIFA sont initiateurs de la démarche. Dans les premiers temps de la vie de chaque communauté, ils occupent les rôles associés à l'organisation et ne maîtrisent pas les contenus liés à la fonction des membres.

L'objectif des chercheurs du CRIFA est de former des membres de la CoP, sur base volontaire, à la prise en main de l'aspect organisationnel de la communauté afin de la rendre autonome dans son fonctionnement et son développement.

3.1 Organisation

L'organisation rassemble tous les aspects liés au fonctionnement de la CoP. Ne sont exclus de cet axe que les "savoirs". Dans le cas d'une communauté de pratique hybride, il s'agit donc de la gestion de réunion en présence, mais aussi des outils de travail à distance.

En fonction du type de communauté (spontanée ou sollicitée) et de l'implication des membres, les tâches associées à l'organisation du fonctionnement de la communauté seront prises en charge soit par des membres de la CoP soit par des personnes extérieures. Ci-dessous vont être définies les différentes fonctions présentes dans une communauté de pratique. Pour plus de clarté, celles-ci vont être décrits successivement. Il est cependant nécessaire de préciser qu'en fonction des choix opérés au sein d'une communauté de pratique, l'organisation varie. Une même personne peut être responsable de plusieurs rôles. De même, un rôle peut être attribué à plusieurs personnes, par exemple dans un souci de suppléance en cas d'absence. Il existe également des rôles, qui doivent être assumés, mais dont le responsable est une personne différente à chaque événement. Il est certain que chacun de ces rôles doit faire l'objet d'une négociation au sein de la communauté. Et que leur mode d'attribution doit être établi et voté.



Le chercheur du CRIFA est à l'origine de chaque CoP du projet Health CoP. Il endosse l'ensemble des rôles qui sont nécessaires au fonctionnement des CoP créées. Il est l'initiateur, le coordinateur, l'animateur, le secrétaire... Lors du lancement de chaque communauté de pratique, il annonce l'intention du projet qui est un soutien à la création de communautés de pratique avec pour objectif de former les membres à être autonome dans le fonctionnement de leur CoP. Au fur et à mesure des actions de la communauté de pratique, le chercheur forme et délègue les tâches liées à l'organisation. À partir de moment où tous les rôles sont assumés par des membres de la CoP, le chercheur prend ses distances pour laisser la communauté devenir autonome.

Coordinateur

Le coordinateur a pour rôle de veiller au bon fonctionnement de la communauté de pratique. Son objectif est de permettre aux projets de se développer et aux membres de trouver leur place. Il veille au bon fonctionnement de la CoP en prenant du recul vis-à-vis de son fonctionnement, des besoins, intérêts et enjeux de chacun des membres.

Il est important de distinguer le coordinateur des autres membres. Bien que veillant à la réalisation de différentes tâches liées au fonctionnement de la CoP, il ne les réalise pas nécessairement lui-même. Il est la personne de contact au sein de la communauté. Il coordonne les activités, soutient et stimule chaque membre pour accomplir les tâches ou missions inhérentes au rôle pour lequel il s'est engagé. Il mobilise les ressources présentes pour que la CoP vive. Il est la personne de référence pour tout nouveau membre qui souhaiterait entrer dans la communauté de pratique. Il prend en charge la présentation de la communauté de pratique et informe de l'existence d'outils. Ils renvoient vers les personnes concernées les informations pour réaliser les inscriptions et/ou désinscriptions nécessaires.

Dans le cas d'une communauté de pratique sollicitée, il peut être une personne extérieure à la CoP.

Les tâches d'un coordinateur peuvent varier en fonction de la négociation de rôle qui s'opère entre les membres.



Dans le cadre du projet Health CoP, le rôle du coordinateur est attribué à l'équipe du CRIFA. En effet, cette dernière étant à l'origine du rassemblement en communauté de pratique, elle s'assure de la mise en place de la CoP, de la création de l'identité de celle-ci, du développement de projets et du bon fonctionnement de l'ensemble. Elle est également là pour soutenir le lancement, inviter des membres, proposer des outils et des formations. L'équipe du CRIFA s'assure que chacun trouve dans la CoP sa place et dispose des moyens et soutiens nécessaires à la réalisation des projets.

Quelles sont les tâches du coordinateur ?

Le coordinateur a pour mission de prendre du recul par rapport au fonctionnement de la communauté de pratique afin de veiller à ce que celle-ci déploie les moyens nécessaires pour réaliser ses projets.

Le coordinateur veille :

- À l'intégration de nouveaux membres.
- Au respect des échéances.
- Au respect des rôles et tâches assignées.
- Au respect mutuel.
- Au partage.
- Au travail pour réaliser le projet négocié.



Animateur

La présence d'un animateur se révèle essentielle au bon fonctionnement d'une CoP. Son rôle est multiple. Avant toute chose, il est important de signaler qu'un bon animateur n'est pas nécessairement un expert du contenu, son domaine de compétences se situant plus au niveau des relations interpersonnelles. Il dynamise la communauté et y maintient une activité intense. Il motive les membres et incite les moins actifs à s'impliquer davantage. Ainsi, il aide la communauté à dégager son sens, sa mission et à structurer son fonctionnement.

Il s'occupe aussi de l'organisation des réunions et des activités et, lorsque la CoP est hybride, il se tient à la disposition des membres pour les soutenir dans l'appropriation des outils.

Concrètement, l'animateur d'une communauté de pratique supportée par les TIC agit donc de façon à organiser trois types d'activités :

- Des activités orientées CoP (création de supports, partage de pratiques, etc.).
- Des activités orientées numérique (exercices de prise en main, choix des outils, etc.).
- Des activités orientées CoP et numérique (création de supports avec des outils numérique. création de questionnaires partagés, etc.).

Chacune de ces activités est construite pour que les participants se constituent en communauté de pratique et trouvent les outils nécessaires pour faciliter la construction de la communauté d'individus, du répertoire partagé et de l'engagement mutuel.

Organisateur

L'organisateur s'occupe principalement de la logistique des réunions. Il s'assure de la présence de tout ce qui sert au bon déroulement d'une réunion. Ses tâches consistent à rédiger et envoyer une convocation aux membres pour les avertir de la prochaine réunion, assurer la logistique de la réunion (local, etc.) et accueillir les participants.

- Il crée et envoie un sondage pour fixer la date de la réunion.
- Il invite les membres via la liste de diffusion.
- Il publie la date et le lieu de la réunion suivante
- Il rappelle/confirme la tenue de la réunion.
- Il gère les inscriptions à la réunion.
- Il accueille le groupe et gère la logistique (local, sandwiches, boissons).

Quelles sont les tâches du coordinateur lors d'une rencontre en présence ?

- Envoyer un ordre du jour.
- Récouter les inscriptions des participants.
- Réserver une salle de taille suffisante.
- Prévoir un vidéoprojecteur, un ordinateur, une allonge électrique.
- S'assurer de la connexion internet (si nécessaire).
- Disposer le mobilier (tables, chaises, matériel informatique...) dans la salle.



Technicien

Les communautés de pratique hybrides ou virtuelles se caractérisent par la mise en place d'outils technologiques qui sont à disposition des membres. Ceci implique deux types de tâches : la gestion technique et la gestion de l'utilisation.

Concernant la gestion technique, le technicien est une personne indispensable lors de l'installation et pour assurer la maintenance des outils. Il règle les problèmes logistiques et adapte (si possible) les outils en fonction des besoins des membres.

Différents outils peuvent servir dans une communauté de pratique. En voici quelques exemples :

- Une plateforme sécurisée rassemblant un calendrier partagé, un gestionnaire de fichiers, un forum, un espace d'édition collaborative, ...
- Une liste de diffusion.
- Un outil de visioconférence.
- Un outil de sondage.
- Des outils de construction et passation de questionnaires.

Concernant la gestion de l'usage de la plateforme, le technicien :

- S'occupe de l'inscription et la désinscription des membres (en fonction de leur appartenance à la CoP).
- Gère les niveaux d'accès selon les rôles des acteurs de la CoP.
- Apporte une aide technique ou dispense une formation à l'utilisation des outils de la communauté de pratique (plateforme, liste de diffusion...).
- Informe les membres du fonctionnement des outils.
- Forme les membres qui en auraient besoin à l'utilisation des outils.
- Apporte un soutien ponctuel aux besoins qui s'exprimeraient quant à l'utilisation des outils.
- Peut proposer un guide d'utilisation simplifié des outils proposés par la CoP.



Deux exemples peuvent être cités pour illustrer la prise en main du rôle de technicien par les membres des CoP Health CoP.

1. Deux [ICANE](#) ont souhaité obtenir les droits d'administration de la plateforme de leur CoP afin de réorganiser les documents placés sur celle-ci de façon plus cohérente. En effet, chaque membre pouvant placer ses documents sur la plateforme, chacun le rangeait selon une organisation et un titre personnel. Ces deux ICANE ont proposé une structure aux autres membres de la CoP et ont réalisé le travail d'adaptation. Ensuite, elles ont mis à jour le carnet d'adresses sur la plateforme. Pour ce faire, un appel a été lancé à tous les membres inscrits à la CoP.

2. Lors du passage de relai des rôles dans la CoP [ICSO](#), au moment de son autonomisation, le membre ayant le rôle de technicien s'est informé du fonctionnement des différents outils. Il a rapidement pris en main leur utilisation. Le coordinateur a, quant à lui, émis le souhait de faire davantage vivre les outils en ligne. Il y propose fréquemment des sujets de discussion, des informations...

Facilitateur

Le facilitateur veille au maintien d'un climat courtois dans lequel se dérouleront les échanges en présence ou à distance. L'écoute et le respect mutuel doivent primer pour assurer à chacun le droit de s'exprimer librement, sans jugement. Ce rôle peut, dans certains cas, paraître superflu vu un passé sans embuches dans le vécu d'une communauté de pratique. Cependant, des différences de points de vue, des sujets sensibles, ainsi que la concurrence qui peut exister entre différents membres peuvent être autant de sources de tensions. Même s'il n'intervient qu'occasionnellement, attribuer ce rôle permet de légitimer les interventions du facilitateur pour ramener la sérénité dans les échanges.

- Le facilitateur invite les membres à s'exprimer.
- Il veille à ce que tous puissent prendre la parole.
- Il encourage et maintient un climat de travail cordial et respectueux.

Préparateur réunion

Les préparateurs de réunion s'assurent de l'ordre du jour de la réunion et de sa mise en œuvre. Ils s'assurent de sa réalisation, et ce aussi bien en ce qui concerne les interactions en présentiel que celles via des outils de collaboration à distance (ex. visioconférence). Ses tâches consistent à créer et mettre à jour une liste des différents sujets ou thèmes à traiter lors des rencontres. Cette liste est revue et discutée à chaque réunion. Les préparateurs de contenu, en fonction de la liste de thèmes, choisissent et rédigent l'ordre du jour, invitent les intervenants extérieurs... Ils partagent, un mois avant la rencontre, un ordre du jour via le canal défini par les membres (plateforme, liste de diffusion,...).

Il est préférable de constituer une "équipe" de préparateurs de réunions afin d'alléger la charge de travail liée à cette tâche. En effet, elle peut s'avérer contraignante si elle est assumée par un seul membre. Il faut lister les sujets qui intéressent les membres de la communauté de pratique, garder cette liste à jour, construire un ordre du jour qui réponde aux contraintes et si nécessaire contacter les personnes extérieures à la CoP. Il est intéressant de capitaliser les suggestions pour y accéder facilement lors de la préparation de la rencontre.



Rapporteur

Le rapporteur est responsable de la pérennisation des informations qui seront traitées lors de rencontres en présence et/ou à distance. Pour cela, il prend des notes, rédige un procès-verbal ou un compte-rendu lors de la rencontre. Il rend ce document disponible pour l'ensemble des membres de la communauté. Ce rôle est essentiel pour avancer dans les projets de la CoP, d'une part pour que les décisions prises soient actées, ensuite pour que de nouveaux membres puissent s'informer des contenus traités dans les réunions avant leur entrée dans la CoP. Dans son procès-verbal, le rapporteur précise généralement la période, le lieu ainsi que les sujets définis pour la prochaine réunion.



Dans le cas de certaines CoP du projet, le procès-verbal de la réunion est rédigé par une personne différente à chaque fois pour diminuer la lourdeur de la tâche.

3.2 Contenu

L'axe contenu est celui lié au savoir de la CoP. Les membres de la communauté de pratique disposent d'une grande quantité de connaissances liées à leur fonction. Mais ils ont parfois besoin de formation ou d'informations dans des domaines particuliers. Des personnes extérieures à la CoP sont alors invitées pour effectuer une intervention ponctuelle.

Bien que ces personnes ne soient pas membres de la Communauté, elles y jouent un rôle précis. C'est sous le terme expert, associé à la fonction pour laquelle elles interviennent dans la CoP que sont rassemblées ces personnes dans la schématisation des rôles.

Expert

Est rassemblé sous le vocable experts, des personnes intervenant ponctuellement au sein de la CoP pour leurs compétences dans un domaine particulier. Ils ne sont pas membres de la communauté de pratique, mais sont invités pour venir exposer leurs connaissances ou débattre d'un sujet donné.

Il est important de signaler qu'il existe également des experts au sein de la CoP. Dans la schématisation qui a été faite des rôles au sein de la CoP, ils sont alors repris dans les termes "membres actifs" et "équipe cœur".



Dans le projet Health CoP, les membres invitent souvent des intervenants extérieurs et spécialistes dans leur domaine afin de les former à certaines techniques ou de leur présenter des pratiques innovantes.

La CoP des [ICANE](#) a invité plusieurs intervenants pour les former au coaching.

La CoP [Santé mentale et psychiatrie](#) a invité deux intervenants d'une ASBL liégeoise pour aborder la thématique de la toxicomanie.

Lors de la venue d'un expert, deux démarches se distinguent :

- Soit les membres de la CoP prennent en charge l'invitation des experts et les choisissent.
- Soit l'animateur identifie les besoins des membres et cherche un contact. Dans ce cas, il est intéressant de rassembler les questions que se posent les membres afin d'en disposer lors de la prise de contact avec l'expert. De plus, en cas de sujet lié à une pratique, il est nécessaire d'identifier les attentes exactes des membres pour aligner les intérêts entre les participants et l'intervenant.



3.3 Membres

Pour être membre d'une communauté de pratique, il faut avoir marqué son intérêt et son envie d'être informé des actions qui y s(er)ont menées.

Les membres ne s'impliquent pas tous avec la même intensité. L'implication varie sur un continuum allant de personnes "inactives" dans la CoP à des membres "très actifs" faisant partie de l'équipe cœur.

Les membres appartenant à l'équipe cœur sont des membres très actifs au sein de la CoP. Ils y occupent des rôles essentiels à son fonctionnement tels que le rôle d'animateur, de modérateur ou encore de facilitateur.

Le second niveau, celui de membres actifs, regroupe les individus qui participent aux activités de la communauté, mais moins régulièrement et moins intensément que ceux de l'équipe cœur. Ils assistent à la plupart des réunions, y partagent leurs réflexions et leurs expériences, proposent de l'aide aux nouveaux membres, rédigent le procès-verbal de la réunion...

Les membres participatifs peuvent être, eux, qualifiés d'observateurs. Ils assistent parfois aux réunions, mais s'y impliquent peu. Ils sont plutôt spectateurs des interactions entre l'équipe cœur et les membres actifs. Ils consultent parfois les documents en ligne et sont rarement (ré)actifs en ligne.



Au sein du projet Health CoP, les membres de l'équipe cœur sont des personnes qui organisent les réunions dans leur institution. Ces membres proposent également des contenus, des sujets de discussion dans le forum. Ils proposent le fruit de leur travail lors des réunions, partagent des documents sur la plateforme en ligne. De manière générale, cette catégorie d'acteurs compte un nombre restreint de membres.

Certains indices permettent de catégoriser l'activité d'un membre, il :

- Participe aux activités.
- Produit un ordre du jour de réunion.
- Réalise un procès-verbal/compte rendu de réunion.
- Propose un ou des thèmes de réunion.
- Interagit via les outils en ligne (sauf souci technique connu).
- Anime un sujet de réunion.
- Partage des connaissances et/ou pratiques professionnelles.
- Échange volontiers.
- Est connu de la plupart des membres de la CoP.
- Se propose pour réaliser des tâches.
- S'investit dans le projet de la CoP.



Plus un membre remplit de caractéristiques, plus il tend vers l'extrémité "membre cœur" du continuum de l'implication des membres de la CoP. Et inversement.

Bibliographie

- Bastien, J.M.C., & Scapin, D.L. (1993). *Critères ergonomiques pour l'évaluation d'interfaces utilisateurs*. Rapport technique INRIA n° 156, Juin 1993, INRIA : Le Chesnay.
- CEFRIO (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de Communautés de Pratique intentionnelles*. Bibliothèque nationale du Québec. Canada.
- Daele, A., & Charlier, B. (Eds.). (2006). *Comprendre les communautés virtuelles d'enseignants : pratiques et recherches*. Paris: L'Harmattan.
- 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.
- Henri, F. (mars, 2006). *La communauté de pratique, une structure sociale pour le développement des connaissances*. Conférence au Kick off meeting PALETTE. Lausanne.
- Parot, S., Talhi, F., Monin, J.-M. & Sebal, T. (2004). *Les communautés de pratique. Analyse d'une nouvelle forme d'organisation & panorama des bonnes pratiques*. Knowings et Pôle production Rhône-Alpes.
- Snoeck, C. & Grana, C. (2010). *Health CoP : Communautés de Pratique dans le domaine de la Santé*. Rapport d'activité.
- Snoeck, C., & Tilman, C. (2014). *Communautés de Pratique : production et partage de connaissances dans le monde hospitalier*. Paper presented at the GISEH. Liège, Belgique.
- Wenger, E. (1998) *Communities of practice: learning, meaning, and identity* . Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique : apprentissage, sens et identité*. Québec, Les presses de l'Université Laval.
- Wenger, E., White, N., Smith, J.D., Rowe, K. (2005). *Technology for communities*. In L. Langelier (Ed.), *Working, learning and collaborating in a network: Guide to the implementation and leadership of intentional communities of practice* (pp. 71–94). Quebec City: CEFIRO. doi:10.1109/ICSMC.2004.1399962