Collaborer en regroupement stratégique : coup de foudre pour la ruche

Journée scientifique du REPAR
Québec, le 20 mai 2011

Michel Girard

Plan

- Objectifs
- Gestion des connaissances
- La communauté de pratique (CdP)
- Le regroupement stratégique
- Animation
- Participation et coup de foudre pour la ruche

Objectifs

- Vocabulaire et concepts communs
- Bénéfices attendus
- Conditions de succès et écueils
- Confiance, enthousiasme et réalisme face au changement proposé

Gestion des connaissances : contexte de la communauté de pratique

Quatre drôles de maladies…

- L’amnésie organisationnelle
- Le syndrome de la roue réinventée
- L’autisme organisationnel
- L’infobésité

Source : Réal Jacob (2000)

…et un seul remède connu :

la gestion des connaissances,

dont une forme connue est la collaboration en regroupement stratégique et en CdP.

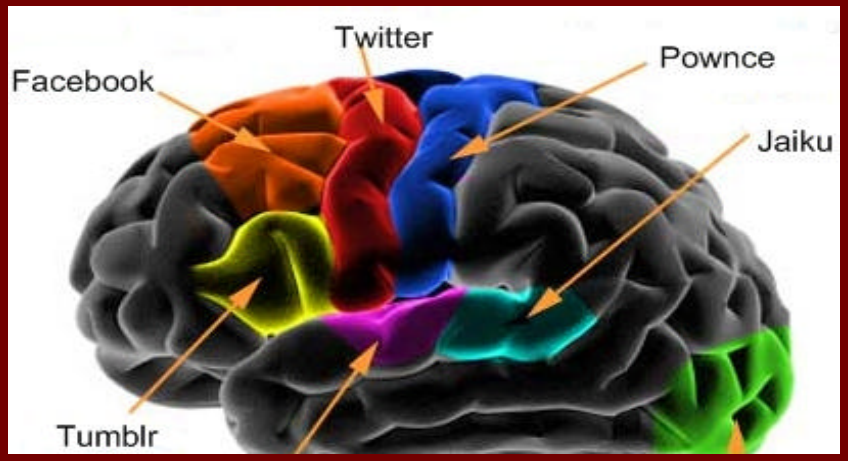
Les savoirs explicites et tacites

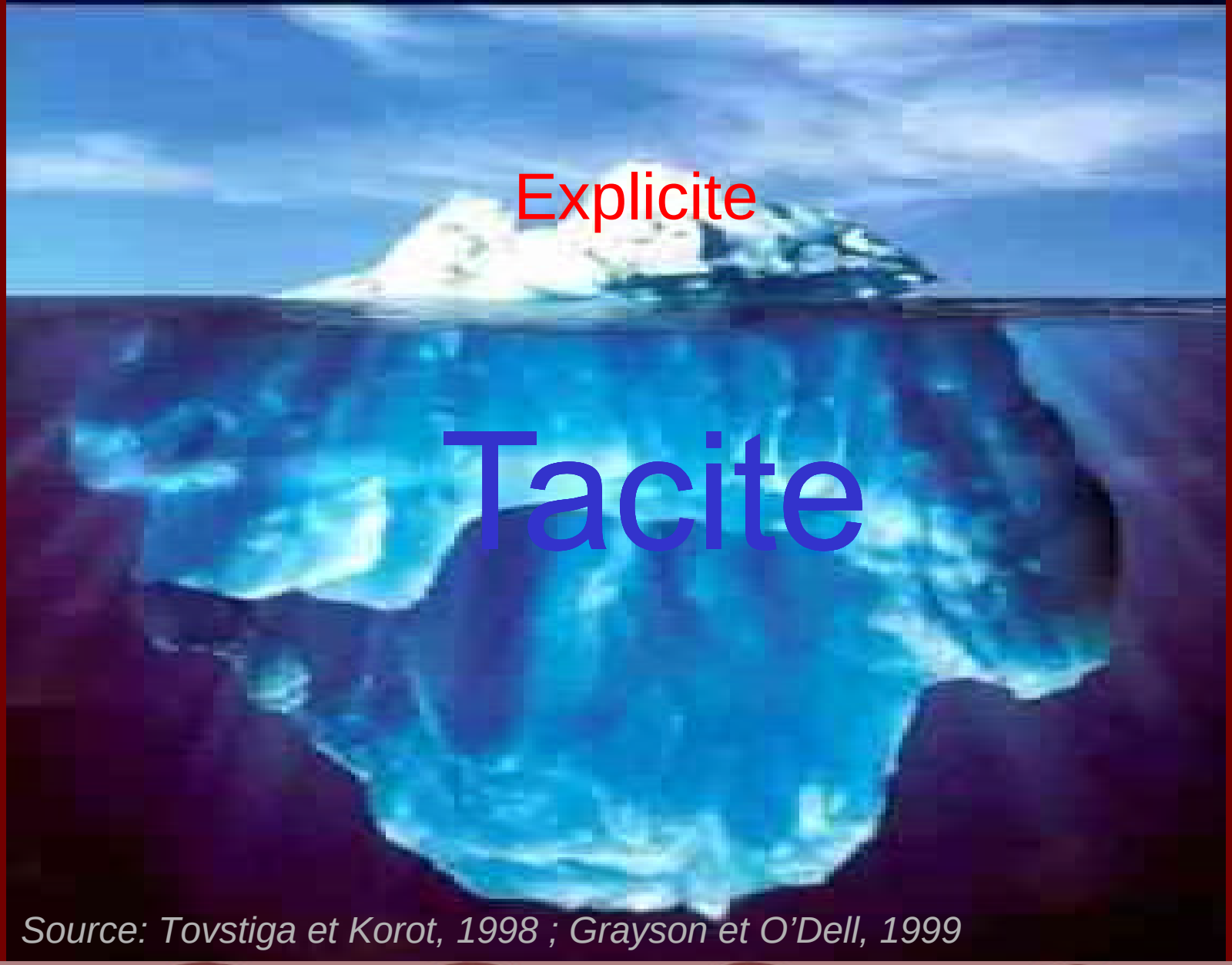
Explicites :

consignés

Tacites :

difficile à communiquer





Source: Tovstiga et Korot, 1998 ; Grayson et O'Dell, 1999

Le tacite et le complexe

- Deux réalités distinctes
- Points communs :
  - Se transmettent mieux d’individu à individu
  - S’approprient dans l’action répétée

Exemples d'activités en GC

Explicite/+simple←→Tacite/+complexe

Gestion de l'info.
Club de lecture
Formation, conférence

Veille
Revue systématique

Stages, mentorat, coaching
Réseau d'apprentissage

Commun. de pratique
Regroupement strat.

Une mode ou un mode ?

La communauté de pratique :
un nouveau mode de travail et de collaboration à l'ère d'Internet

Qu’est-ce qu’une CdP ?

Une communauté de pratique est
- un groupe d’individus
- se connaissent
- une pratique professionnelle
- adoptent **volontairement** un nouveau **mode de travail** collaboratif
- échanger leurs savoirs (apprentissage)
- résoudre des problématiques (entraide)
- améliorer leur pratique (innovation)
- au fil du travail quotidien
- à l’aide des TI

Deux sortes de CdP

- Communautés spontanées

  (les intérêts professionnels des individus se marient naturellement entre eux)
- Communautés intentionnelles

  (ex. RS : il faut les cultiver pour se rapprocher de la « spontanéité »)

Quatre valeurs à la base d'une culture organisationnelle favorisant la GS

- Partage
- Confiance
- Droit à l'erreur
- « Caring »

Ces valeurs conditionnent le niveau de collaboration en CdP

Équipe vs communauté

	Équipe	Communauté
Définie par :	la tâche	le domaine de savoir
Motivée par :	les livrables	Le partage du savoir et l'apprentissage
Liée par :	l'objectif à atteindre	le travail collaboratif

Source : Etienne Wenger

Réseau vs communauté

- Réseau = structure - gérée (individus et organisations)
- Réseau ? engagement mutuel entre les membres
- Réseau : membres ? reliés entre eux, mais reliés à la structure
- Important : réseau = propice pour les communautés

Exemples de bénéfices 1/2

Individu	REPAR
* Économie de temps * Qualité d'exécution accrue * Duplication évitée	* Productivité accrue * Satisfaction accrue des bailleurs de fonds * Réduction des coûts
* Sentiment d'appartenance fort, isolement réduit * Autonomie accrue, confiance mutuelle entre pairs	* Intégration, motivation et fidélisation * Évolution de la culture organisationnelle * Partage du leadership

Exemples de bénéfices 2/2

Individu	REPAR
* Goût du risque accru * Stimulation de l'énergie intellectuelle et de la créativité	* Processus bonifiés * Innovation * Vitesse accrue, de l'idée aux résultats
* Développement des connaissances par le partage et la co-construction	* Capitalisation de savoirs explicites * Circulation des savoirs tacites

Trois dimensions

Comme dans tout projet de communauté de pratique :

- Gouvernance du projet : le CA
- Animation : les coordonnateurs
- Participation : les membres (chercheurs, cliniciens, étudiants)

L’animation : le coordonnateur en action

Particularités du rôle d’animation

- Naviguer dans la complexité
- Un seul pouvoir : l’influence
- Un seul levier : l’aide aux participants
- Une force clé : l’empathie
- Défi : apprendre dans l’action
- Gestion de projet = en arrière plan

Les deux volets de l’animation

- L’animateur « en scène » :
  il interagit avec le groupe

- L’animateur « en coulisses » :
il interagit avec les individus

Tâches en scène (1)

- Accueille les participants
- Facilite la présentation de chacun
- Propose des thèmes et des sujets de discussion
- Anime les conversations
- Veille à la qualité et à la pertinence

Tâches en scène (2)

- Maintient un bon climat
- Synthétise les échanges
- Mesure les progrès, en parle
- Félicite, encourage
- Fournit ou obtient l'aide pour les outils

Tâches en coulisses (1)

- Recruter
- Solliciter un expert
- Invite la participation
- Aide un membre
- Guide le changement
- S’enquiert d’un membre absent
- Intégrer les nouveaux

Tâches en coulisses (2)

- Relève une situation problématique
- Met des gens en relation
- Échange avec son coach
- Interagit avec la gouvernance

La participation : coup de foudre pour la ruche

Les abeilles n’ont pas de boss !

- Leur mode de travail est strictement collaboratif
- Un mythe : l’abeille laborieuse
- C’est la contribution de toutes qui compte

Source : Jim Botkin (1999)

Particularités de la participation

- Réflexe des interactions en présence et à distance (synchrones et asynchrones)
- L'écoute (+ difficile) domine sur la parole
- Aucun jugement de valeur sur autrui
- Ouverture au changement (effort requis)
- Goût de l'entraide
- Goût du risque (créativité)

Ingrédients et chimie de la collaboration

- Valeurs à la base de la collaboration (investissement individuel)
- Engagement mesurable envers les autres
- Exigences particulières de communication
- Maîtrise d’outils collaboratifs

Un enjeu majeur :

- Moyens de le valoriser pour réduire l’exigence :
  - Communication efficiente
  - Interactions asynchrones (outils)
  - Développer les réflexes (réaction la + rapide)
  - Vigilance et proaction de l’animation

Les quatre temps du projet de collaboration

1. Préparatifs

- Planification et alignement stratégique
- Recrutement des animateurs
- Recrutement des membres
- Vision partagée et vocabulaire commun

2. Inauguration

- Les participants font connaissance
- Modes et conditions de fonctionnement
- Pouls de l’engagement individuel
- Former aux outils (TI)
- Lancer l’interaction

3. Expérimentation et coaching

- Apprentissage pratique de l’animation
- Consolidation de l’utilisation des TI
- Susciter et soutenir les échanges
- « Pousser » le développement des réflexes

4. Évaluation du projet

- Quantitative
  - N participants qui contribuent
  - N contributions
  - N et rapidité des interactions
- Qualitative
  - Niveau de satisfaction des participants
  - Appréciation de l’animation
  - Utilité des productions et contributions
  - Collaboration de chacun (360°)
  - Rétroaction de l’animateur(trice)

Merci !

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

TRAVAILLER, APPRENDRE et COLLABORER EN RÉSEAU

Une initiative du

cefrio

votre lien avec l'avenir