



Les communautés de pratique comme outils de développement et de transfert

Yves Cantin

Association des directeurs généraux des commissions scolaires

**Congrès 2005 - Saint-Sauveur
19 mai 2005**



Conjuguer avoirs et êtres

Vie, santé, retraite



Desjardins Sécurité financière

- Compagnie spécialisée en services financiers (assurance vie, santé, épargne et retraite)
- Plus de 5 millions de clients au Canada
- 3 500 employés
- 5e rang des assureurs de personnes au Canada
- 1e rang au Québec (primes)
- Lévis, Québec, Montréal, Toronto, autres villes canadiennes



Pourquoi ? Une réponse à des constats partagés

- Cloisonnement de l'entreprise (lignes d'affaires)
- Dédoubllement des efforts
- Isolement (beaucoup de gens à rencontrer ou à consulter pour valider une solution ou un changement)
- Peu ou pas de pratiques standards

Une mode ou une réponse à des besoins ?

Les activités et moyens, parties visibles de la communauté, doivent produire des livrables ou quelque chose de tangible



Qu'est-ce qu'une communauté de pratique ?

Des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres.

Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques.

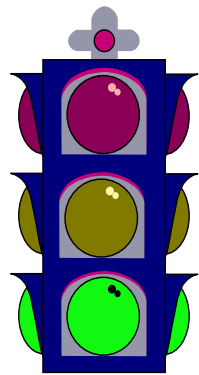
Ils approfondissent leurs connaissances sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques.

Adapté de Wenger, McDermott et Snyder, 2002 (American Productivity and Quality Center)

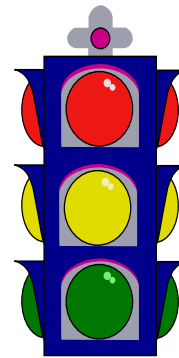


Conditions pour que les gens participent

(Adapté de E. Wenger)



- Domaine rassembleur
- Participants actifs désirant partager
- Soutien de la direction (Parrain/marraine)
- animateur formé et disponible
- Ressources adéquates (temps, budget, techno)
- Rythme et activités variées
- Base de connaissances
- Reconnaissance



- Soutien insuffisant des gestionnaires
- Membres laissés à eux même
- Étendue trop large



Mot du président

« Je suis persuadé qu'il y a des bénéfices à tirer d'une mise en commun de tous nos talents plutôt que de continuer à travailler en parallèle »

Alban D'Amours

Président et chef de la direction

Desjardins

Revue Desjardins, Novembre-décembre 2004



Pourquoi une communauté de pratique ?

(Témoignages d'employés membres)

- Apprendre les uns des autres
- Pouvoir valider des projets, des idées
- Recevoir et offrir rapidement de l'aide, des avis, des conseils, des références, etc.
- Pouvoir partager des travaux
- Sauver du temps
- Avoir un même lieu d'échanges
- Développer de nouvelles compétences dans le domaine
- Avoir accès à une base de connaissances des meilleures idées et pratiques



Quelques avantages des Cop

- Mettre en commun, rapidement, outils, références, pratiques, etc....et en accélérer le développement
- Résoudre plus rapidement un problème grâce au soutien des membres
- Réduire la duplication
- Éviter la répétition d'erreurs
- Développer la relève
- Innover grâce aux échanges (du choc des idées jaillit la lumière)



Démarrer une communauté de pratique :

Étapes importantes (préserver la spontanéité et l'intérêt)

0. Vérifier « l'arrimage stratégique » —→ **Culture de partage ?**
 - **Trouver un domaine de connaissances**
1. Identifier animateur (s), leader (s) et parrain
2. Conception (design)
 - Raison d'être (Pourquoi ? Qui on est ?)
 - Objectifs (Où on va ? Qu'est-ce qu'on veut accomplir / améliorer ?)
 - Activités, moyens, technologie (Comment on y va ?)
 - Composition des membres (Avec qui ?)
 - Lancement (Quand est-ce qu'on commence/va plus loin ?)
3. Recruter les membres (Noyau central de départ)
4. Identifier des sujets de départ (Thèmes prioritaires)
5. Trouver le rythme approprié (Le visualiser dans le temps)
6. *Identifier les bénéfices pour les membres et l'organisation*



Exemples de missions

Partager et approfondir l'expertise des chargés de projet afin d'améliorer de façon continue les pratiques de l'entreprise en matière de gestion de projets.

Développer un réseau d'apprentissage, d'entraide et d'échange continu entre des personnes engagées à promouvoir la vigie d'affaires en tant que levier stratégique au service de Desjardins Sécurité financière, de ses secteurs corporatifs et de ses lignes d'affaires.



Exemples d'objectifs

- Créer un environnement qui permet aux membres de développer leur **sentiment d'appartenance** sans distinction de niveau et peu importe **la nature** ou **l'envergure** des projets dont ils ont la responsabilité.
- Permettre aux membres **d'obtenir facilement de l'aide, d'échanger, de donner leur avis** et de partager leurs **connaissances**.
- Créer un réseau d'entraide favorisant les échanges et le partage.
- Faire évoluer de façon continue nos pratiques et notre expertise, notamment en matière d'analyse.
- Promouvoir activement une culture de vigie d'affaires.
- Rechercher et implanter les meilleures pratiques en matière de vigie d'affaires.



Moyens utilisés : Les membres veulent se voir

Rencontres face-à-face (Grands groupes)	Présentations par des membres, conférences, colloques, quelques ateliers.
Rencontres face-à-face (Sous-groupes)	Avec mandat, plan d'action, compte rendu. Très populaires et efficaces.
Vidéoconférence	Forte croissance, maximum 2 heures. Validation et consultation pour aller plus loin. Accélère le rythme.
Base de données (Lotus Notes)	Dépôt et accès aux pratiques, outils, sources, bottin. Le répertoire commun. L'explicite émerge du tacite. Une référence pour les nouveaux membres.
Forum d'échange (Lotus Notes)	Appel à tous de courte durée (avis, aide, outil, information, fournisseur). Valider un document. Peu utilisé. Une COP n'en veut pas. Lotus Notes peu efficace et attrayant.



Qui est membre ? (Envergure gérable)

- Multidisciplinaire et accepté par les animateurs et le parrain
- Poste dans l'entreprise
- Tâches (Je travaille dans ce domaine, j'en fais)
- Lieux couverts (réaction spontanée mais en évolution)
 - Petit groupe de Québec
 - Petit groupe du Québec
 - Pourquoi Montréal ? Toronto ?



Communautés actuelles = 6 histoires

- Experts en commerce électronique (environ 50 membres)
- Chargés de projet (40)
- Vigie d'affaires (20)
- Formation technique (12)
- Gestionnaires et chefs d'équipe des Centres de contact avec la clientèle (17 + 22)

Dès le lancement, ça part en grand, avec des gains rapides. Les échanges sont généreux et spontanés. (processus, procédures, outils). Plusieurs partagent des outils personnels, des bon coups et des trucs (tacite ?).

«C'est fantastique. On a réveillé quelque chose»

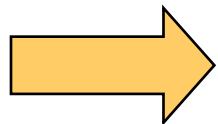


Quelques réalisations (commerce électronique)

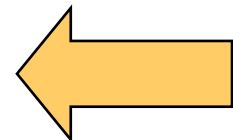
- Contenu, format, calendrier du bulletin électronique (site)
- Plan d'action «stratégie WEB» de l'entreprise
- Règles de conception WEB pour l'entreprise

Meilleur site Internet au Québec en 2005 (Indice Secor-Commerce)

www.dsf-dfs.com



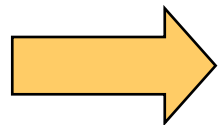
- **Développement et partage d'expertise**
- **Mise en commun d'idées**
- **Rapidité et simplicité**



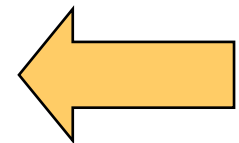


Quelques réalisations (chargés de projets)

- Analyse des outils actuels de la pratique chez DSF
- Gestion des risques (guide des pratiques en 2 langues)
- Réduction/amélioration des bases de données



- **Mise en commun rapide**
- **Éviter les doublons**
- **Harmonisation des pratiques**





L'animation : facteur de succès

Irréaliste pour une personne seule, même ajoutée à sa tâche.

Co-animation : partager le leadership avec des leaders naturels, volontaires et interpellés «stratégiquement»

Délégation : Confier des tâches ou des devoirs à des membres (compte-rendu, bulletin, recherches, etc.)



Parrainage : facteur de succès

- Parrain ou marraine à identifier très tôt
- Personne (s) à qui la COP rend des comptes
 - Valider le désign
 - Fournir les ressources de base (budget et technologie)
 - Informer l'entreprise des travaux et livrables
 - Soutenir la légitimité de la COP
 - Identifier des moyens de reconnaissance



Thèmes et activités : facteurs de succès

- Thèmes définis par les membres
- Conférenciers ou experts externes
- Rejoindre le noyau central de la communauté
- Impossible de faire plaisir à tous
- La participation ou la présence à 100% est impossible
- Laisser de la place à l'informel, au non planifié, au décousu

Vitalité : Présence et participation
Partage (je donne donc tu donnes)
Satisfaction et sondage
Livrables (base de données à jour)
Message du ou des parrains



Préoccupations pour l'avenir

- Maintien du rythme après l'effervescence de départ
- Innover ou produire de la nouveauté
- Croissance du «virtuel» afin d'accélérer le partage et l'apprentissage (intéresser la nouvelle génération Y ?)
- La disponibilité des animateurs et des membres considérant les projets, les urgences, la charge de travail
- Participation et apprentissage «pour la personne» **ou** «je représente mon secteur pour voir ce qui s'y passe»
- Lancer de nouvelles communautés



Principaux auteurs consultés

Réal Jacob, et l'équipe de recherche du projet «Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet»

Richard McDermott

Hubert St-Onge

Étienne Wenger