

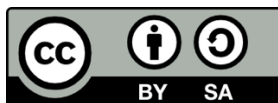


La communauté de pratique comme stratégie de transfert de connaissances dans le champ de l'innovation sociale

Mémoire présenté comme exigence partielle
de la maîtrise en éducation

Par Joël Nadeau

Mars 2024



<https://r-libre.telug.ca/>
<https://praxis.encommun.io/>

TABLE DES MATIÈRES

<i>Liste des figures</i>	8
<i>Liste des tableaux</i>	9
<i>Remerciements</i>	10
<i>Reconnaissance de posture</i>	11
<i>Résumé</i>	12
<i>Abstract</i>	13
<i>Introduction</i>	14
1. Problématique	20
1.1. Les communautés de pratique	20
1.1.1. Définition des communautés de pratique	21
1.1.2. Les communautés de pratique au Québec	22
1.1.3. Les technologies en soutien aux communautés de pratique	23
1.2. L'innovation sociale	27
1.2.1. La pratique	28
1.2.2. Le champ	29
1.3. Du Central des agents ruraux à la plateforme Passerelles	30
1.3.1. Le Central des agents : une CdP interrégionale	31
1.3.2. Un besoin de collaboration intersectorielle bien présent	33
1.3.3. Les origines de Passerelles	38
1.4. Résultats du déploiement de Passerelles après 3 ans	46
1.4.1. Portée de la démarche	46
1.4.1.1. Envergure des communautés	50
1.4.1.2. Publications par communauté	50
1.4.1.3. Fréquentation	51

1.4.1.4.	Constats	52
1.4.2.	Résultats de l'évaluation	54
1.4.2.1.	Utilisation de la plateforme	55
1.4.2.2.	Dynamisme des communautés	60
1.4.2.3.	Perspectives de développement	67
1.4.3.	Résultats des consultations	69
1.4.3.1.	Enjeux numériques	70
1.4.3.2.	Enjeux liés à la collaboration	73
1.4.3.3.	Enjeux liés à l'accès aux connaissances	76
1.4.4.	Le futur de <i>Passerelles</i>	80
1.5.	L'expérience de <i>Passerelles</i> comme terrain de recherche	82
1.6.	Question et objectifs de recherche	83
2.	<i>Cadre théorique</i>	85
2.1.	Le transfert de connaissances	85
2.1.1.	La gestion des connaissances : gouvernance, pratiques et stratégies	86
2.1.2.	Les approches de TC	88
2.1.3.	Les effets du TC	89
2.1.4.	Les expérimentations récentes	90
2.2.	Les communautés de pratique	92
2.2.1.	Définition de concepts complémentaires	95
2.2.1.1.	Engagement mutuel, entreprise commune et répertoire partagé	95
2.2.1.2.	Négociation de sens, participation et réification	96
2.2.1.3.	Construction d'identité	98
2.2.2.	Typologies	99
2.2.2.1.	Grille des caractéristiques structurelles	102
2.2.2.2.	Les communautés virtuelles	105
2.2.3.	L'apprentissage	106
2.2.3.1.	Gestion des connaissances au sein d'une organisation	107
2.2.3.2.	Connaissances explicites et tacites	110
2.2.3.3.	Apprentissage individuel	111

2.2.3.4.	Apprentissage organisationnel _____	112
2.2.4.	Limites et enjeux des CdP _____	113
2.2.5.	Conditions de succès _____	115
2.2.5.1.	Une conception évolutive et propice à l'apprentissage _____	118
2.2.5.2.	Un environnement et un contexte organisationnel favorables _____	125
2.2.5.3.	Des outils numériques appropriés _____	127
2.2.5.4.	Une animation soutenue _____	130
	<i>Encourager la documentation</i> _____	137
2.2.5.5.	Des coopérations entre les communautés de pratique _____	139
2.2.5.6.	Une évaluation au service de l'évolution _____	143
3.	<i>Méthodologie</i> _____	153
3.1.	Approche méthodologique _____	153
3.2.	Description des cas étudiés _____	156
3.2.1.	Caractéristiques de la CdP 1 _____	159
3.2.2.	Caractéristiques de la CdP 2 _____	160
3.2.3.	Caractéristiques de la CdP 3 _____	162
3.2.4.	Caractéristiques de la CdP 4 _____	163
3.2.5.	Caractéristiques de la CdP 5 _____	165
3.2.6.	Caractéristiques de la CdP 6 _____	166
3.3.	Collecte de données _____	167
3.3.1.	Sources statistiques _____	168
3.3.2.	Sources documentaires formelles _____	168
3.3.3.	Sources documentaires personnelles _____	170
3.4.	Analyse des données _____	171
3.5.	Questions éthiques _____	172
3.6.	Limitations de la méthode _____	173
4.	<i>Résultats</i> _____	176
4.1.	Une conception évolutive et propice à l'apprentissage _____	176

4.2.	Un engagement volontaire de la part des membres	179
4.3.	La pertinence et la clarté de la thématique et de l'entreprise commune	180
4.4.	Un environnement et un contexte organisationnel favorables	182
4.5.	Une réelle autonomie du groupe dans la réalisation du mandat	184
4.6.	Du temps suffisant pour les activités	185
4.7.	Un accompagnement et un soutien adéquats	186
4.8.	Des outils numériques appropriés	189
4.9.	Une animation soutenue	194
4.10.	Un langage commun et un vocabulaire clair	197
4.11.	Un rythme adéquat	200
4.12.	Une diversité de niveaux de participation	201
4.13.	Un climat de confiance propice aux échanges	204
4.13.1.	Diversité des organisations d'attache	206
4.14.	Une ouverture d'esprit et une ouverture aux divergences	207
4.15.	Une coopération entre les CdP	208
4.15.1.	Espaces de chevauchement	210
4.16.	Une évaluation au service de l'évolution	211
4.17.	Des résultats tangibles et une reconnaissance	213
5.	<i>Discussion</i>	215
5.1.	Constats généraux sur le déploiement des CdP sur <i>Passerelles</i>	215
5.1.1.	Les caractéristiques des CdP dans le champ de l'innovation sociale	216
5.1.1.1.	Hétérogénéité	217
5.1.1.2.	Caractère spontané ou stratégique	218
5.1.1.3.	Moyens limités	223
5.1.1.4.	Adaptations proposées à la grille des caractéristiques structurelles	224

5.1.2.	Les conditions de succès des CdP dans le champ de l'innovation sociale _____	225
5.1.2.1.	L'environnement favorable : une condition fondamentale _____	227
5.1.2.2.	Le soutien : une fonction stratégique à développer _____	228
5.1.2.3.	Les outils numériques : une condition secondaire et un grand potentiel _____	230
5.2.	Recommandations _____	233
5.2.1.	Recommandations aux personnes qui démarrent une CdP _____	233
5.2.2.	Recommandations aux personnes qui accompagnent des CdP _____	234
5.2.3.	Recommandations aux conseiller·ères en transfert de connaissances _____	235
5.2.4.	Recommansations aux personnes qui souhaitent poursuivre leur réflexion sur les CdP 236	
5.3.	Nouvelles questions et pistes de recherche _____	236
5.3.1.	L'organisation des connaissances : une nouvelle condition identifiée _____	237
5.3.2.	La collaboration intersectorielle et les intersections naturelles _____	239
5.3.3.	La fluidité entre les approches _____	243
5.3.4.	La fluidité entre les degrés de formalité _____	244
5.4.	Continuum collaboration – transfert : proposition de schématisation _____	248
	Nuances _____	254
	Intentions _____	254
	<i>Conclusion</i> _____	256
	Retombées de la recherche _____	259
	Agir pour une société plus équitable et écologique _____	261
	<i>Références</i> _____	262
	<i>Annexe 1. Certificat d'éthique</i> _____	271
	<i>Annexe 2. Autorisation d'accès aux données</i> _____	272
	<i>Annexe 3. Communautés sur Passerelles</i> _____	274
	<i>Annexe 4. Plan d'évaluation de Passerelles</i> _____	277
	<i>Annexe 5. Sondage d'évaluation de Passerelles</i> _____	292

Annexe 6. Guide sur la conception des communautés de pratique _____ 298

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Modèle de changement de Passerelles	43
Figure 2 - Statistiques de fréquentation sur Passerelles	51
Figure 3 - Résultats du sondage : répartition des répondant·es	55
Figure 4 - Résultats du sondage : utilisation de Passerelles.....	56
Figure 5 - Résultats du sondage : appréciation de Passerelles	57
Figure 6 - Résultats du sondage : effets de Passerelles.....	58
Figure 7 - Résultats du sondage : facteurs limitant l'utilisation de Passerelles	60
Figure 8 - Résultats du sondage : choix de Passerelles pour des CdP	61
Figure 9 - Résultats du sondage : vitalité des communautés	64
Figure 10 - Résultats du sondage : facteurs limitant la vitalité des communautés	66
Figure 11 - Consultations : enjeux identifiés	70
Figure 12 - Phases d'évolution d'une CdP — inspiré de Wenger (2005).....	125
Figure 13 - Recontres entre CdP — inspiré de Wenger (2005)	141
Figure 14 - Ligne du temps	167
Figure 15 - Essai de schématisation du continuum collaboration - transfert	249

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Envergure des communautés sur Passerelles en août 2021	50
Tableau 2 - Publications par communautés sur Passerelles en août 2021	51
Tableau 3 - Caractéristiques structurelles — inspiré de Dubé, Bourhis et Jacob (2006)	103
Tableau 4 - Caractéristiques structurelles des cas.....	158
Tableau 5 - Caractéristiques de la CdP 1	159
Tableau 6 - Caractéristiques de la CdP 2	160
Tableau 7 - Caractéristiques de la CdP 3	162
Tableau 8 - Caractéristiques de la CdP 4	163
Tableau 9 - Caractéristiques de la CdP 5	165
Tableau 10 - Caractéristiques de la CdP 6	166

REMERCIEMENTS

Merci au soutien du département d'éducation de la TÉLUQ et plus particulièrement au précieux accompagnement de Béatrice Pudelko qui agit comme directrice de ce mémoire. Merci à toutes les personnes avec qui j'ai eu la chance de discuter des communautés de pratique, dont Sylvie Bellerose, Vincent van Schendel, Caroline Dufresne, Rym Lamrani, Solen Martin Déry, Maëlle Bourg, Mariane Kaliaguine, Jerry Espada, Vincent Chapdelaine et Marie-Soleil L'Allier. Merci à l'ensemble de l'équipe de Territoires innovants en économie sociale et solidaire et de Projet collectif, aux personnes qui ont participé aux comités, à l'évaluation et aux consultations de *Passerelles*, à l'ensemble des consultant·es qui ont été impliqu·es et aux responsables de projets de communautés de pratique qui m'ont exprimé avec confiance et générosité leurs observations.

Ce document est en partie rédigé au « nous » dans l'intention de démontrer que les idées proposées sont issues de réflexions collectives.

Ce mémoire est disponible en accès libre sous licence Creative Commons sur le site de la TÉLUQ ainsi que sous forme de notes interreliées sur la plateforme Praxis¹, où le public est invité à commenter le contenu ou à y contribuer.

¹ <https://praxis.encommun.io/cn/YN72MPega-VrlhpEDrhw-XgEHVM/>

RECONNAISSANCE DE POSTURE

En tant qu'homme blanc hétérosexuel, je reconnais que ma perspective est façonnée par des expériences, des privilèges et des contextes qui sont spécifiques à ces identités. Je suis conscient que je bénéficie de privilèges systémiques et que cela peut influencer, consciemment ou inconsciemment, ma perception et mon interprétation des phénomènes étudiés.

RÉSUMÉ

Cette recherche propose un regard critique sur le déploiement de la démarche *Passerelles*. Elle vise à identifier les conditions de succès des communautés de pratique (CdP) comme stratégies de transfert de connaissances dans le champ de l'innovation sociale et à identifier des facteurs spécifiques qui doivent être pris en considération dans la conception et l'animation de ces CdP. Ce type de CdP a peu été étudié, notamment en ce qui concerne l'hétérogénéité des organisations d'attache et la complexité des écosystèmes dans lesquels elles s'inscrivent. S'appuyant sur la méthodologie des études multicas, six CdP ont été analysées et comparées. La recherche a permis de mettre en lumière des conditions de succès particulièrement déterminantes, dont le contexte ainsi que le soutien externe. La démarche a permis de mettre au jeu une nouvelle manière de schématiser les fonctions au sein d'une CdP à partir d'un continuum circulaire entre la collaboration et le transfert de connaissances. Les résultats de cette recherche ont notamment permis d'alimenter le déploiement de l'OBNL *Projet collectif* et le développement d'une nouvelle génération d'outils numériques au service de la collaboration et de l'accès aux connaissances.

Mots clés : communautés de pratique, transfert de connaissances, innovation sociale, collaboration, co-apprentissage, numérique.

ABSTRACT

This research offers a critical examination of the *Passerelles* approach deployment. It aims to identify the success conditions of Communities of Practice (CoP) as knowledge transfer strategies in the realm of social innovation and to pinpoint specific factors that need to be taken into account in the design and facilitation of these CoP. This type of CoP has been understudied, especially concerning the heterogeneity of the parent organizations and the complexity of the ecosystems they are part of. Relying on a multi-case study methodology, six CoP were analyzed and compared. The study highlighted particularly decisive success conditions, including the context and external support. The approach introduced a novel way to scheme functions within a CoP based on a circular continuum between collaboration and knowledge transfer. The results of this research notably contributed to the deployment of the non-profit organization *Projet collectif* and the development of a new generation of digital tools serving collaboration and knowledge access.

Keywords: communities of practice, knowledge transfer, social innovation, collaboration, co-learning, digital.

INTRODUCTION

Ce mémoire s'intéresse à la collaboration comme processus d'apprentissage et de transformation des pratiques à l'intérieur des organisations et entre elles. La communauté de pratique² (CdP³) y est vue comme une des stratégies structurantes pour favoriser une approche circulaire de transfert des connaissances (TC). Plus spécifiquement, la question est étudiée sous l'angle des personnes qui agissent, professionnellement ou non, dans le champ de l'innovation sociale au Québec.

Je m'intéresse au concept de CdP depuis une quinzaine d'années. Après avoir étudié en arts et technologie des médias puis en animation et recherche culturelles, je me suis impliqué comme citoyen dans diverses organisations liées au monde culturel, éducatif, environnemental et rural. Partout, j'ai décelé des besoins de soutien pour recourir plus stratégiquement à des méthodologies et à des outils numériques pour soutenir la communication, la collaboration et le partage des connaissances. Les firmes offrant des services de développement numérique n'étaient pas adaptées au contexte des entreprises d'économie sociale et aux organismes communautaires, en raison de leur approche, d'une mauvaise compréhension des besoins ou des tarifs

² L'Office québécois de la langue française conseille l'utilisation du terme « communauté de praticien·nes », puisque le terme communauté de pratique, calqué de l'anglais *community of practice*, est boiteuse. En effet, une communauté devrait faire référence à des personnes et non à des activités. Le terme communauté de pratique sera néanmoins utilisé dans ce mémoire étant donné que l'expression est largement reconnue.

³ L'abréviation CoP est également utilisée dans certaines citations, en référence au terme anglophone. L'acronyme CdP est ici utilisé pour désigner à la fois la communauté de pratique au singulier et les communautés de pratique au pluriel.

exigés. Parallèlement, des solutions numériques libres atteignaient un certain niveau de maturité, devenant plus accessibles, performantes, stables et adaptables à divers cas d'usage. C'est alors que j'ai commencé à offrir mes services d'accompagnement et de développement de solutions numériques axées sur la communication et la collaboration.

Pendant une dizaine d'années, j'ai développé plus d'une centaine de projets avec 70 organisations clientes. La refonte d'un site web informationnel est souvent devenue une occasion pour entreprendre des réflexions plus larges sur les besoins de collaboration à l'intérieur de l'organisation, avec les membres ou la clientèle desservies ainsi qu'avec les organisations partenaires. Ceci m'a amené, par exemple, à développer un grand nombre d'intranets, soit des sections privées d'un site web public destinées à échanger et partager des références communes. Il s'agissait généralement d'outils simples avec la gestion d'un compte utilisateur·trice, divers niveaux de droits d'accès, des forums de discussion, des bibliothèques de contenus partagés offrant des systèmes de classification et des outils de recherche, ainsi que des wikis, permettant une écriture collaborative asynchrone avec suivi des modifications.

La presque totalité de ces outils a suscité très peu de collaboration. Ils sont généralement restés vides et inactifs. Ce constat m'a amené à réfléchir davantage aux conditions favorables à l'émergence d'une démarche collaborative dans un milieu donné. Déjà, un constat s'imposait naturellement : l'existence d'un outil est loin d'être suffisante pour transformer les pratiques. De plus, ces démarches ne s'effectuaient pas à partir d'une analyse des besoins prenant en considération l'avis des personnes concernées. Il s'agissait en effet généralement de démarches pilotées par une personne ou un petit groupe de personnes ayant perçu intuitivement un besoin général sans le valider ou le définir de manière plus précise. Finalement, ces

démarches ne s'appuyaient pas sur une animation et un engagement fort de l'organisation responsable pour mobiliser les personnes concernées, pour stimuler les échanges et pour contribuer à intégrer de nouvelles pratiques. Au fil du temps, il m'est arrivé d'aller jusqu'à refuser de développer des outils collaboratifs si les conditions de réussite ne semblaient pas réunies, en expliquant aux client·es concerné·es que les sommes prévues pour ces développements seraient à mon avis mieux investies dans une analyse des besoins et dans l'animation de processus collaboratifs.

Un projet a fait exception : le *Central des agents ruraux du Québec*, un projet piloté par Solidarité rurale du Québec. Cette démarche, qui sera décrite plus loin, s'est appuyée sur les principes des CdP, a été développée avec la participation étroite des membres, a été soutenue par le CEFRIO et a été animée de manière soutenue par l'organisation responsable. C'est donc à ce moment, en 2008, que j'ai commencé à m'intéresser à ce concept et à étudier attentivement les interactions sur l'outil numérique dont l'entretien était sous ma responsabilité. Malheureusement, cette expérience s'est arrêtée subitement en 2014, alors que le financement de l'organisation et de plusieurs instances de concertation au Québec a été coupé.

La disparition du *Central des agents* a créé un vide. Les membres souhaitaient poursuivre l'expérience et même l'élargir à d'autres professionnel·les impliqué·es dans le développement rural, permettant alors des collaborations intersectorielles pour résoudre des problématiques complexes. En constatant ces besoins et en percevant intuitivement qu'un « réseau de CdP » pouvait constituer un effet levier important pour les communautés locales, j'ai progressivement abandonné ma pratique de développement web pour concevoir une démarche plus large. En 2016, l'organisation Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) a accepté de devenir porteur d'un projet qui allait donner naissance, deux années plus tard, à la plateforme

Passerelles, qui se voulait alors « une mosaïque de CdP ». Regroupant plus de 5000 personnes et près de 200 CdP, cette démarche est devenue un riche terrain d'expérimentation et de recherche.

À titre de conseiller en transfert des connaissances et responsable de la démarche de janvier 2016 à décembre 2021, j'ai pu étudier de plus près le déploiement de plusieurs CdP. Différentes questions ont guidé les réflexions critiques de notre équipe:

- Comment les CdP contribuent-elles au transfert de connaissances et à la collaboration ?
- Quels sont les effets observables dans la pratique ?
- Quelles sont les conditions de succès, notamment dans le champ de l'innovation sociale et dans un contexte impliquant plusieurs organisations distinctes ?
- Comment pourrions-nous optimiser les retombées des CdP pour contribuer à l'action des personnes qui travaillent à construire une société plus juste, équitable et durable ?

Parallèlement à mon travail au TIESS, je me suis inscrit au DESS en formation à distance à la TÉLUQ. Mes études m'ont amené à réfléchir à l'apprentissage tout au long de la vie, au co-apprentissage ainsi qu'à l'utilisation des outils numériques pour soutenir le développement des compétences et la transformation des pratiques. Mon travail au TIESS et mes études en éducation m'ont amené à m'intéresser à la littérature scientifique sur les CdP. Un jour, alors que nous travaillions sur l'évaluation de *Passerelles*, a émergé l'idée de documenter ces apprentissages, d'en faire un mémoire de maîtrise et d'en diffuser les résultats pour inspirer des démarches connexes. L'idée de produire une version synthétisée et axée sur l'action, sous forme

de guide pratique à l'intention des responsables de l'animation des CdP, a également fait surface.

Le sujet peut être vaste et de nombreux angles peuvent être couverts. J'ai vite réalisé qu'il fallait concentrer le champ d'études sur des questions précises pour aboutir à un projet réaliste, concret et utile. Le titre de ce mémoire marque le choix d'un angle, soit de réfléchir aux conditions de succès des CdP comme stratégies de transfert de connaissances dans le champ de l'innovation sociale. Cette recherche vise également à mieux outiller les professionnel·les du transfert de connaissances qui souhaitent recourir à ce type de stratégie et à formuler des recommandations concrètes concernant la conception de démarches collaboratives. Ultimement, cette recherche vise à apporter une humble contribution pour mieux comprendre l'apport des processus de mobilisation des savoirs, de co-apprentissage et de co-construction de nouvelles connaissances pour favoriser l'émancipation sociale et la transformation des modèles.

Le contexte des CdP en innovation sociale au Québec est d'abord décrit dans la problématique, de même que l'état de la recherche et les expériences spécifiques du *Central des agents* et de *Passerelles*. Ceci comprend des constats découlant de l'évaluation de *Passerelles* ainsi que des hypothèses concernant différents types d'enjeux liés au numérique, à la collaboration, à la gestion des connaissances et aux relations entre les CdP. Le cadre théorique se découpe en deux principales parties, permettant de définir le transfert de connaissances et de mieux comprendre les concepts liés aux CdP et leurs conditions de succès. Dans la partie portant sur la méthodologie, des précisions sont apportées concernant la collecte et l'analyse des données dans le cadre du projet *Passerelles*, dans le respect à la fois du cadre éthique de la TÉLUQ et de la politique de confidentialité de la plateforme numérique. Les résultats présentent l'analyse des conditions de succès de six cas choisis. Ces

conditions de succès sont mises en relation avec les caractéristiques structurelles de chaque cas. La discussion sur les résultats apporte des hypothèses sur le caractère spécifique du champ de l'innovation sociale. Elle permet aussi d'élargir la question de recherche vers de nouvelles perspectives qui sont ainsi mises en lumière. Le mémoire est complété par des réflexions concernant l'articulation entre la collaboration et le transfert de connaissances.

Ce mémoire permet de dégager des constats à considérer dans l'animation des CdP, concernant par exemple les caractéristiques spécifiques au déploiement de CdP regroupant des membres issus d'une multitude d'organisations. Il permet aussi de mettre en lumière de nouvelles pistes d'action, dont certaines pourront être étudiées dans les phases subséquentes de déploiement de *Passerelles*.

1. PROBLÉMATIQUE

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une expérimentation menée de 2016 à 2021, *Passerelles*, qui a rassemblé 180 CdP dans le champ de l'innovation sociale. Cette démarche s'inscrit elle-même en continuité avec une démarche précédente, le *Central des agents*. Avant de présenter ces deux projets, cette section propose d'abord un rapide tour d'horizon du concept des CdP puis précise les objectifs de la recherche.

1.1. Les communautés de pratique

Si le concept de CdP a généré beaucoup d'intérêt dans les entreprises privées depuis trente ans, nous observons une grande variété d'organisations et de réseaux, plus ou moins formels, opter pour cette approche dans une diversité de secteurs (économie sociale, action communautaire, culture, développement des communautés, transition écologique, santé, éducation, etc.). Les personnes qui mettent sur pied une CdP expriment souvent un sentiment d'isolement dans leur pratique et l'impression de réinventer la roue en déployant des initiatives. Elles souhaitent généralement entrer plus facilement en contact avec des pair-es, mener des activités de veille, être soutenues dans leur pratique, accéder à des ressources stratégiques, mettre en commun des expériences et des connaissances, collaborer sur des enjeux ou des projets communs, faire évoluer les pratiques, faciliter l'innovation et la recherche de nouvelles solutions et s'ouvrir à des possibilités de collaboration avec des réseaux périphériques.

Ces démarches présentent des caractéristiques très variées, concernant le mandat, les objectifs, la taille, la composition, le niveau d'ouverture, les stratégies d'animation, la nature des activités, le rythme, le contexte de déploiement, les ressources disponibles, les outils utilisés et les modalités d'évaluation. Le niveau d'engagement des membres et le succès de ces démarches sont très variables.

1.1.1. Définition des communautés de pratique

Nous reprenons ici la définition la plus souvent utilisée pour décrire les CdP.

Les communautés de pratique des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent ensemble de bonnes pratiques. (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.8)

Le cadre théorique propose une définition plus complète des CdP et présente certaines limites à cette définition. Comme nous le verrons, les trois principaux piliers reliant ces démarches collectives sont l'apprentissage, la collaboration et l'innovation.

Il importe de distinguer les CdP d'une équipe de travail ou d'une activité de formation. Il est intéressant de constater que certaines démarches qui se réclament du concept de CdP ne correspondent pas aux caractéristiques mises de l'avant par cette définition (par exemple des tables de concertation, des communautés d'intérêt ou des groupes de co-développement professionnel, etc.) et que, inversement, certaines démarches correspondant parfaitement à cette définition ne se définissent pas toujours comme des CdP (par exemple des collectifs professionnels dans un domaine donné, des démarches de partage de connaissances entre territoires, etc.).

Il est utile de se rappeler que la CdP est un concept large, aux frontières parfois floues et qui a parfois bénéficié d'un phénomène de mode donnant lieu à une panoplie d'expériences plus ou moins structurées.

1.1.2. Les communautés de pratique au Québec

Au Québec, les acteur·trices qui s'intéressent aux CdP sont de nature très variée. Nous voyons des projets émerger dans les milieux institutionnels (ministères, universités, groupes de recherche, établissements de santé, etc.), communautaires (OBNL, réseaux d'organismes, groupes de défense de droits, etc.), économiques (coopératives, organisations de développement, incubateurs, etc.), territoriaux (groupes professionnels, tables de concertation régionales, démarches de développement social, etc.), militants (lutttes citoyennes, démarches concertées de transition socioécologique, groupes de réflexion politique, etc.), informels (rassemblements citoyens, groupes d'intérêts, réseaux spontanés, etc.) ou hybrides (regroupant divers milieux, par exemple une communauté portée et animée par un ministère, mais composée de professionnel·les d'horizons variés et d'élus·es municipaux). Si l'élément qui unit ces personnes est généralement une pratique partagée, il peut également s'agir d'intérêt commun, d'enjeux connexes ou de projets semblables sur des territoires différents.

Les CdP ont retenu l'attention du milieu de la recherche au Québec. De nombreux articles scientifiques, mémoires et thèses portent sur le sujet. Il est possible de retrouver des études de cas, des rapports d'évaluation et des guides produits dans la province. L'utilisation de CdP comme stratégie de transfert de connaissances a également fait l'objet d'expérimentations et de documentation au sein d'organismes de transfert des connaissances, tels que le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ), Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), le Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO) et Humanov-is, qui a précédemment porté le nom de Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale (CLIPP). Si ces deux dernières

organisations n'existent plus, leurs guides et recherches restent accessibles et contribuent à notre compréhension des CdP.

1.1.3. Les technologies en soutien aux communautés de pratique

Les activités de certaines CdP se déroulent en personne, tandis que d'autres CdP sont exclusivement en ligne. La compréhension des outils numériques et de leurs usages permet d'apporter un éclairage complémentaire sur le contexte des activités de collaboration et de partage de connaissances au sein d'une CdP.

Comme nous le verrons dans le cadre théorique, la distinction entre les CdP en présentiel et les CdP virtuelles est de moins en moins pertinente étant donné que la plupart des groupes sont bimodaux, alternant entre des rencontres en personne et des échanges soutenus par des outils numériques. La plupart des CdP alternent également entre des communications synchrones et asynchrones.

Le contexte de pandémie de COVID-19 a diminué considérablement les activités en personne, qui ont généralement été remplacées par des activités synchrones en visioconférence et par messagerie instantanée.

Le nombre d'outils numériques disponibles, l'augmentation continue de leur malléabilité et de leur performance, leur accessibilité, leur caractère multimodal ainsi que leur adoption de plus en plus généralisée ont transformé la nature des activités au sein des CdP, voire la nature des CdP elles-mêmes. Si l'accessibilité des outils numériques est grandissante et permet des usages plus variés et plus abordables, on peut se demander s'il s'agit d'une condition déterminante dans le succès des CdP. Cette question sera abordée dans le cadre de ce mémoire.

Le « Rapport de veille sur les usages numériques innovants dans les entreprises d'économie sociale », réalisé par le TIESS en 2017, démontre un intérêt grandissant pour l'utilisation des outils numériques pour le partage des connaissances et des pratiques, pour la collaboration entre organisations et pour soutenir pour les efforts de mutualisation des ressources (Bakayoko, Gruet et Nadeau, 2017). L'étude met en lumière l'utilisation d'une large variété d'outils pour répondre à ces besoins.

Parmi les outils numériques disponibles, certaines familles méritent d'être mentionnées dans le contexte qui nous concerne, dans l'objectif de mieux comprendre leurs usages possibles pour soutenir la collaboration et l'accès aux connaissances.

- **Les logiciels de visioconférence** (par exemple : Zoom, Team, Meet, Jitsi, BigBlueButton, etc.) existent depuis longtemps, mais leur usage s'est considérablement accru depuis les années 2010, puis accéléré depuis les années 2020 en raison de l'augmentation du télétravail dans certains secteurs. Leur accessibilité et leur stabilité grandissante ont probablement contribué à cet accroissement. Si ces outils ne reproduisent pas une dynamique d'échanges aussi fluide qu'en personne et qu'ils posent des défis d'animation, ils permettent néanmoins des échanges plus spontanés qu'à l'écrit en favorisant potentiellement un climat de confiance au sein d'un groupe réunissant des personnes géographiquement dispersées. La plupart de ces outils permettent maintenant une diffusion grand public simplifiée (en mode webinaire ou en diffusion sur des réseaux sociaux), facilitant l'organisation d'événements virtuels ainsi que la captation et le partage d'enregistrements.
- **Les applications de messagerie instantanée** (par exemple : Slack, Teams, Messenger, RocketChat, etc.) se sont également généralisées depuis les années 2010, d'abord dans des contextes organisationnels et progressivement

au sein de réseaux, groupes informels et CdP. Si le clavardage est omniprésent depuis les débuts d'internet, c'est probablement le caractère convivial, leur adaptation pour les appareils mobiles et le développement l'offre commerciale pour les organisations qui ont contribué à l'élargissement de leur adoption. Comme pour la visioconférence, ces outils permettent des échanges spontanés, voire informels, mais ne sont pas conçus pour constituer un répertoire partagé de ressources.

- **Les réseaux sociaux commerciaux** (par exemple : Facebook, LinkedIn, X, Instagram, Tiktok, etc.) ont transformé les pratiques numériques. La plupart de ces plateformes permettent la création de groupes publics ou privés dans lesquels il est possible d'échanger de manière simple et conviviale. Étant donné que ces outils font l'objet d'adoption massive dans la population en général et qu'ils sont gratuits, plusieurs organisations optent pour ces solutions pour répondre à leurs besoins de collaboration. Diverses CdP vont par exemple être déployées sur des « groupes Facebook ». Cette solution a l'avantage de simplifier la mobilisation des participant·es tout en évitant d'intégrer dans leur quotidien un nouvel outil. Certaines personnes expriment cependant un inconfort lié à des frontières floues entre la vie personnelle et privée. Des responsables d'animation déplorent également la difficulté d'assurer la visibilité des publications du groupe dans un environnement numérique surchargé et dont le contenu est filtré par des algorithmes conçus pour répondre à des impératifs commerciaux. La décision en 2023 de Meta, maison mère de Facebook et Instagram, de bloquer l'accès aux articles de presse au Canada pour contester le projet de loi C-18 a également remis en question l'utilisation de ces plateformes pour les activités de veille. Ici encore, ces outils sont conviviaux, mais ils ne sont pas prévus pour faciliter la structuration de documentation partagée et la recherche dans les archives.

- **Les systèmes de gestion de contenus** (ou CMS, par exemple : Wordpress, Drupal, Joomla!, etc.) sont des logiciels, souvent libres et gratuits, que les organisations peuvent déployer de manière autonome pour construire des sites web informatifs et des espaces collaboratifs. Comme ces outils sont soutenus par de vastes communautés internationales de développeur·euses, leur évolution est constante et leur malléabilité de plus en plus grande. Ils permettent de répondre à une large variété de besoins de diffusion de contenus, de communication asynchrone et d'organisation des archives. L'installation, la personnalisation, l'adaptation au fil du temps, l'hébergement et l'entretien nécessitent cependant une expertise technologique qui peut s'avérer coûteuse. De plus, ces outils présentent parfois des limites concernant la convivialité et la performance, notamment dans des contextes de déploiement à grande échelle.

D'autres familles d'outils sont utilisées pour soutenir les activités d'une CdP, comme les chaînes de courriels et les infolettres, les calendriers partagés, l'infonuagique et l'édition collaborative (Google Drive, Dropbox, etc.), les outils de gestion de la relation client aussi appelés CRM (Salesforce, Zoho, Hubspot, etc.), les outils de gestion de projet (Trello, Taiga, Asana, etc.), les applications de prise de note (Notion, Evernote, etc.), les outils de veille et de curation (Feedly, Pocket, Scoop.it, etc.) ainsi que les suites rassemblant des solutions complémentaires (Google Workspace, Teams, Nextcloud, etc.). Certains de ces outils permettent un usage de base gratuit et offrent des fonctionnalités plus avancées sur la base d'abonnements mensuels pour chaque utilisatrice.

Tous ces outils peuvent soutenir une partie ou une autre des activités d'une CdP. Ils sont parfois utilisés de manière complémentaire, par exemple Zoom pour la

visioconférence, Facebook pour les discussions asynchrones et Google Drive pour le partage des fichiers.

Ils sont parfois utilisés exclusivement dans le contexte des activités de la CdP. Ils sont alors identifiés à la suite d'une recherche de solution, d'expérimentations ou d'une recommandation. Le choix d'outils est parfois lié à des habitudes développées dans le contexte d'une organisation de laquelle les membres ou une partie d'entre eux sont issus. Il peut donc arriver qu'une partie des membres utilise les outils pour de multiples usages alors que d'autres y auront recours seulement pour se connecter aux autres membres de la CdP.

Rappelons que l'utilisation d'outils numériques n'est pas sans soulever certains enjeux, notamment concernant l'inclusion, en raison de la littératie numérique des membres, et l'éthique. Par exemple, l'utilisation commerciale des données personnelles sur les réseaux sociaux commerciaux et les algorithmes de sélection des contenus sont susceptibles de limiter l'exposition à des points de vue divergents.

1.2. L'innovation sociale

Cette recherche s'intéresse aux CdP portées par des acteur·trices de l'innovation sociale, ou plus spécifiquement qui œuvrent dans le champ de l'innovation sociale. Comme ce terme peut porter à confusion, cette section vise à en préciser le sens.

1.2.1. La pratique

Notons que les définitions de l'innovation sociale comme pratique sont nombreuses et parfois divergentes. Voici trois définitions tirées du lexique de *Passerelles*⁴ (consulté en novembre 2021).

Le Réseau québécois de l'innovation sociale (RQIS) la définit comme une « nouvelle idée, approche ou intervention (...) qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini (...) et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus », ajoutant qu'elle est transformatrice et systémique et qu'elle s'inscrit en rupture avec l'existant.

Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) propose qu'il s'agisse de :

« nouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels ou encore nouveaux produits ou services ayant une finalité sociale explicite résultant, de manière volontaire ou non, d'une action initiée par un individu ou un groupe d'individus pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution à un problème ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles ».

Pour la Fondation McConnell,

« il y a plusieurs façons de définir l'innovation sociale, mais à la base, celle-ci amène les gens et les organismes à créer conjointement, découvrir, adapter et développer des solutions plus efficaces à des problèmes sociaux aux racines

⁴ <https://www.passerelles.quebec/lexique/terme/innovation-sociale>

profondes, ce qui permet de rendre nos systèmes naturels et humains plus adaptatifs et résilients. »

Tel que le mentionnent Bussièrès et coll. (2018), l'innovation sociale est parfois présentée comme un processus qui implique une collaboration entre une diversité d'acteur·trices : « sous cet angle, l'innovation sociale peut être envisagée comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances » (p.17).

Face à ce panorama de définitions, il est plutôt difficile pour les acteur·trices de la transformation sociale de savoir si leur action s'inscrit ou non un processus d'innovation sociale. Comme l'exprimait le chercheur Juan-Luis Klein lors d'un webinaire organisé par Culture pour tous le 12 novembre 2020 : « on ne se lève pas un matin en disant qu'on va faire de l'innovation sociale. On peut dire qu'on expérimente, cependant. Et de cette expérimentation émergera ou non une innovation sociale ».

1.2.2. Le champ

Dans le cadre de ce mémoire, l'innovation sociale ne sera pas considérée comme une pratique ou comme un processus, mais comme un champ tel que le propose Folco (2020), plus particulièrement un champ d'acteur·trices qui interviennent dans une finalité de transformation sociale et d'émancipation.

Plutôt que de s'attarder au concept d'innovation, cet auteur propose de réfléchir aux acteur·trices, aux règles et à l'espace institutionnel de l'innovation sociale. Le champ fait ici référence à la définition proposée par Bourdieu (1982). Pour Folco, le concept de champ est plus précis que les termes domaine ou secteur, car il désigne « un milieu social particulier défini par un enjeu spécifique que les différentes personnes impliquées doivent comprendre pour tirer leur épingle du jeu » (paragr. 8).

Dans ce champ, Folco constate la présence d'acteur·trices qui

« interagissent dans une arène où se croisent stratégies d'accumulation de capital économique et symbolique, quêtes de légitimité, rivalités et luttes territoriales, mais aussi amitiés sincères, inquiétudes partagées pour le devenir du monde, et souci pour la justice sociale (paragr. 88). »

Ces constats l'amènent à définir l'innovation sociale comme un champ de bataille. La convergence d'une multitude d'acteur·trices au sein de ce champ et son institutionnalisation progressive au cours des dernières années « amène son lot d'ambigüités, de rencontres inédites, mais aussi de tensions », selon Folco (paragr. 91).

L'innovation sociale se retrouve ainsi sur un terrain mouvant qui se définit progressivement, et donc également un « champ de bataille sur sa propre signification » (paragr. 93), conclut l'auteur.

1.3. Du *Central des agents ruraux* à la plateforme *Passerelles*

Solidarité rurale du Québec (SRQ) est une des organisations qui a expérimenté l'approche de la CdP pour répondre à des enjeux de collaboration et d'apprentissage dans un contexte d'innovation sociale. Parmi ses responsabilités, cette organisation panquébécoise veillait au développement des compétences des agent·es de développement rural, notamment par la formation professionnelle et le réseautage.

Rattaché·es à la Politique nationale de la ruralité à partir de 2001, ces agent·es de développement rural avaient le mandat d'animer, de mobiliser et de fournir une aide technique aux démarches des communautés rurales ainsi qu'au travail de concertation de la MRC. Elles et ils agissaient donc sur un territoire donné tout en répondant à des orientations nationales.

Exercer la fonction d'agent·e de développement rural comportait des défis de taille, étant donné la complexité des enjeux, la diversité des acteur·trices concerné·es et les nombreuses contraintes présentes (Lachapelle et Bourque, 2014). Cette situation était accentuée par le peu de formation offerte, le roulement élevé de main-d'œuvre dans certains milieux et la dispersion géographique de ces quelque 120 agent·es. En plus de la production d'outils et la tenue d'une formation annuelle, SRQ a mis en place une CdP pour mieux répondre à ces enjeux.

1.3.1. Le *Central des agents* : une CdP interrégionale

D'abord informelle, l'animation de la communauté était réalisée par un employé de SRQ et s'appuyait essentiellement sur des conversations téléphoniques. En 2008, SRQ a déployé une plateforme numérique, nommée le *Central des agents*.

L'outil, développé sur mesure à partir du logiciel Drupal, facilitait l'accès aux ressources disponibles et permettait aux agent·es de partager les bonnes pratiques, de discuter sur des enjeux spécifiques et d'interpeler les membres de la communauté pour trouver des solutions face à des problèmes vécus sur le terrain. Ces échanges permettaient d'apprendre les un·es des autres, de faciliter l'entrée en fonction des nouvelles personnes et de créer de nouveaux guides pratiques et ressources utiles.

Aucune évaluation formelle de cette CdP virtuelle n'a été réalisée, mais les membres ont témoigné de leur forte appréciation de la démarche. Dans un mémoire déposé au gouvernement, SRQ recommandait d'accroître le potentiel de collaboration apporté par le numérique, qui peut faciliter les complémentarités entre les territoires :

« Le réseautage collaboratif en ligne favorise les échanges d'expériences et enrichit les connaissances et les approches des professionnels de développement, comme c'est notamment le cas du réseau des agents de développement rural. » (Ferdous et Jacob, 2010, p. 32)

Si l'activité sur la plateforme était d'intensité variable et que certaines personnes ont surtout consulté les ressources disponibles, la démarche a permis à plusieurs agent-es de

« partager leurs expériences, les modèles, les outils et les meilleures pratiques, en plus de contrer l'isolement, d'apprendre les uns des autres et d'interagir régulièrement dans le but d'innover et d'évoluer professionnellement. » (SRQ, 2011, p. 21)

L'animation soutenue de la part de l'équipe de SRQ était vue comme un facteur essentiel à la réussite de cette démarche.

Un groupe de travail portant sur l'avenir du *Central des agents*, constitué en 2012, a recommandé élargissement à d'autres personnes agissant en développement territorial. Si un espace privé s'appuyant sur une confiance réciproque était nécessaire, des besoins de décloisonnement et de collaboration entre champs professionnels étaient également présents. Cette collaboration élargie était considérée comme potentiellement utile que ce soit à l'échelle d'une MRC, d'une région ou de la province.

La troisième mouture de la Politique nationale de la ruralité, qui était alors en cours de rédaction, encourageait d'ailleurs l'action intersectorielle entre les acteur-trices impliqué-es dans le développement des milieux, permettant « la mise en commun de leurs compétences particulières, des besoins auxquels ils entendent répondre et des visées qu'ils souhaitent atteindre » (ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, 2013, p. 22). Cette approche était alors vue comme « plus complexe, mais d'autant plus profitable et durable pour les communautés concernées » (idem, p. 22).

En 2014, les orientations gouvernementales ont été révisées et des changements drastiques sont opérés dans les instances de développement territorial. La troisième Politique nationale de la ruralité n'a pas été mise en œuvre, les Conseils régionaux des élu·es ont été abolis, tandis que SRQ a perdu son financement et que de nombreux Centres locaux de développement ont été fermés ou intégrés à la structure des MRC. Plusieurs agent·es de développement rural ont vu leur poste aboli ou transformé.

Faute de financement et d'animation, le *Central des agents* a été fermé l'année suivante.

S'il reste quelques réseaux régionaux de collaboration rassemblant les responsables du développement rural (notamment dans Chaudière-Appalaches et en Gaspésie), il n'existe plus de réseau interrégional, même si le besoin reste présent.

1.3.2. Un besoin de collaboration intersectorielle bien présent

Les milieux se sont réorganisés selon des principes, des finalités, des priorités, des modalités et des échelles divergeant d'un territoire à l'autre. Cette situation contribue à créer des iniquités territoriales et rend plus difficiles les échanges entre les pair·es des différents territoires.

Les iniquités apparentes ont parfois été accentuées par l'arrivée de bailleurs de fonds philanthropiques venus combler depuis 2015 le désinvestissement public. Selon une étude d'Opération veille et soutien stratégique, ces fonds « viennent remplir des vides, mais ceci crée quand même de l'iniquité et des disparités en matière de développement des communautés à travers le Québec » (Opération veille et soutien stratégique, 2022, p. 2).

Une étude du Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire (Lachapelle et Morin, 2021) estime le « modèle québécois mis à mal par les décennies de gestion néolibérale » (p. 65). Les auteur·trices concluent que les efforts pour créer des espaces démocratiques de concertation et de convergence sont « porteurs d'alternatives pour mettre en marche concrètement la transition socioécologique » et qu'il importe de « mettre en place des démarches permettant de miser sur le partage des savoirs dans une certaine durée » (idem, p. 65).

La complexité des enjeux actuels demande par ailleurs une concertation entre différentes échelles territoriales. On peut penser par exemple à la lutte aux changements climatiques, l'autonomie alimentaire, l'accès aux transports et la réussite éducative, nécessitant une action intersectorielle simultanée à l'échelle locale et régionale. Cette réalité génère « des défis supplémentaires à l'interne qui peuvent devenir en soi des obstacles au bon fonctionnement d'une démarche territoriale et à l'arrimage des différents paliers qui y sont impliqués de près ou de loin » (Opération veille et soutien stratégique, 2022-B, p. 2).

La concertation est également nécessaire entre des professionnel·les provenant de différentes organisations et de différents champs d'action complémentaires. Pour Lachapelle (2017), cela génère une certaine fragilité et demande une construction de la confiance, alors que les acteur·trices s'identifient davantage à leur organisation d'attache : « même si toutes ces personnes ont des pratiques professionnelles qui relèvent de l'organisation communautaire ou qui s'y apparentent, cela ne semble pas constituer une base suffisante d'organisation professionnelle » (p. 129). Selon cet auteur, les CdP actuelles, formalisées ou non, ont néanmoins un potentiel d'élargissement étant donné les besoins de concertation intersectorielle.

Ce besoin a été validé dans le cadre d'une vaste consultation menée par l'organisation Territoires innovants en économie sociale et solidaire en 2016 et ayant mené à la création de la plateforme collaborative *Passerelles*.

Dans plusieurs secteurs (développement territorial, action communautaire, services de proximité, économie circulaire, etc.) et partout sur le territoire, les gens ont exprimé le souhait de briser l'isolement, de dégager une meilleure compréhension des enjeux territoriaux, de connaître les démarches en cours dans les autres milieux, de s'inspirer des bonnes pratiques, d'avoir un accès plus facile aux résultats de la recherche et aux outils disponibles, ainsi que de multiplier les occasions de collaboration entre les secteurs et entre les territoires.

Un constat semblable s'est dégagé de la démarche « Corenforcement des capacités pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables » menée avec une cinquantaine d'acteur·trices en 2019 par Innoweave et Communagir (Bhéreur-Lagounaris, Gaudet et Meunier, 2022). Ce projet visait à identifier les neuf principales capacités pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables. Trois des neuf capacités identifiées soulignent l'importance de la collaboration :

Capacité n° 2 : Capacité de créer des ponts :

« Une action structurante sur certaines problématiques implique de tisser des collaborations au-delà des frontières existantes entre acteurs de différents secteurs ou domaines. Créer des ponts est un défi important rencontré par toutes les démarches collectives. » (Bhéreur-Lagounaris, Gaudet et Meunier, 2022, p. 7)

Capacité n° 8 : Capacité de dialoguer dans des contextes de complexité :

« Garder le dialogue vivant dans la complexité et ses compétences apparaît crucial pour que toutes les forces puissent être mises à contribution et corenforcées et non accentuer les vases clos. » (idem, p. 13).

Capacité n° 9 : Capacité de médiation et mobilisation des connaissances :

« Des connaissances mieux nommées, imagées, vulgarisées, communiquées et diffusées permettent de mieux avancer vers un vivre ensemble, malgré les différents niveaux d'interventions et d'apprentissages de chacune des parties, à chacune des étapes. » (idem, p. 14).

Une dixième capacité a été identifiée par la suite, celle de réfléchir de manière systémique, impliquant notamment de « voir que son système, celui de son organisation et ceux des organisations voisines touchent d'autres systèmes en interdépendances » (idem, p. 15). Comme nous le verrons plus loin, les CdP peuvent faciliter un tel jeu de négociation et de mise en relation.

Aux États-Unis, une démarche semblable nommée « Inner Development Goals (IDG) project » a permis d'identifier 23 compétences clés pour favoriser le développement durable. Elles ont été regroupées en 5 catégories (Henriksson et coll., 2021) :

1. Being—Relationship to Self
2. Thinking—Cognitive Skills
3. Relating—Caring for Others and the World
4. Collaborating—Social Skills
5. Acting—Driving Change

Les compétences liées à la collaboration sont :

- la communication,
- la co-création,

- un état d'esprit inclusif et des compétences interculturelles,
- la confiance ainsi que
- la mobilisation.

Concernant la co-création, les auteur·trices précisent : « Skills and motivation to build, develop and facilitate collaborative relationships with diverse stake-holders, characterized by psychological safety and genuine co-creation » (Henriksson et coll., 2021, p. 20).

Certains voient dans la collaboration intersectorielle un levier pour favoriser l'innovation, tel que souligné dans une lettre ouverte publiée en mai 2021 (Carmichael, Le Quotidien) par le G15+, un regroupement de 15 organisations :

« Aujourd'hui, tout le monde est très très spécialisé dans son silo, mais l'innovation est à la rencontre de toutes ces spécialités. La solution n'existe pas, mais elle est dans l'intelligence collective, et on veut trouver le point de rencontre. » (Carmichael, paragr. 18)

Le même constat se fait ailleurs dans le monde. Par exemple, en France une enquête a été réalisée auprès d'une quarantaine de porteur·euses de projets dans le but d'identifier des leviers pour soutenir des initiatives citoyennes (Vincent, 2022). Le premier levier identifié était la valorisation et la coopération :

« donner une plus grande visibilité aux petites initiatives et encourager davantage la fertilisation croisée, en documentant les initiatives (y compris les moins visibles), en les relayant, en les aidant à produire des supports de communication ou à organiser des rencontres pour partager leurs expériences. » (Vincent, 2022, paragr. 16)

On peut supposer que l'animation d'espaces de collaboration et le développement d'une culture favorisant la circulation des informations et le partage des

connaissances contribuent à rendre les communautés plus résilientes face aux crises. Cette impression exprimée par différent-es acteur·trices a été validée dans le cadre d'une autre étude réalisée par Opération veille et soutien stratégique en 2020 dans le but d'analyser la capacité des communautés à s'adapter dans le contexte de pandémie de COVID-19.

1.3.3. Les origines de *Passerelles*

En 2016, l'organisation Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) a exploré la possibilité de relancer le *Central des agents ruraux* et d'en élargir la portée. Cette démarche visait plus globalement à répondre à des besoins exprimés par les partenaires de cette organisation.

Le TIESS est une organisation de liaison et de transfert en innovation sociale créée en 2013. Cet organisme à but non lucratif (OBNL), un réseau qui regroupe une quarantaine d'organisations, a comme mission de contribuer au développement territorial par le transfert de connaissances en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques.

Son action s'articule autour de trois mandats, soit la liaison, la veille et le transfert. La liaison consiste à développer et renforcer les liens, la veille permet de répertorier et diffuser les expériences et les travaux existants, tandis que le transfert de connaissances vise à rendre accessibles les connaissances et les informations existantes et à intégrer des connaissances ou des procédés nouveaux dans la pratique des organisations.

Il était naturel pour le TIESS de développer un outil numérique et de concevoir une démarche d'animation permettant d'outiller l'écosystème pour faciliter les opérations

de liaison, de veille et de transfert. La direction, avec l'appui du conseil d'administration, a décidé d'embaucher un contractuel responsable de définir les contours de la démarche en janvier 2016. Un comité de pilotage a été mis en place. Un financement de 500 000 \$ a été confirmé par le ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec pour une première phase de développement de trois ans.

Ce financement, complété par des contributions de la Fédération des caisses Desjardins du Québec et de la Fondation Lucie et André Chagnon, a permis de lancer une consultation pour valider le besoin et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans la conception du projet. Ainsi ont été consultés des professionnel·les du développement, des organisations de soutien, des réseaux sectoriels, des entreprises, des organisations communautaires et des centres de recherche.

Le besoin a été confirmé par l'ensemble des acteur·trices concerné·es. L'idée de se doter d'une plateforme numérique a été également validée et des fonctionnalités prioritaires ont été identifiées. La mise en place d'une démarche d'animation a été identifiée comme une action prioritaire et des balises ont été définies. Par exemple, les organisations souhaitaient animer leurs propres réseaux et recevoir un soutien pour cette animation.

En partant de ces constats, le TIESS a conçu en 2017 *Passerelles*, une « plateforme collaborative éthique qui rapproche les personnes, les idées et les territoires » (extrait du site internet *Passerelles.quebec*), dédiée principalement aux personnes œuvrant dans les secteurs de l'économie sociale, du développement territorial et de l'innovation sociale. *Passerelles* avait également l'ambition de constituer une « vaste communauté qui rassemble l'ensemble des personnes qui œuvrent pour la transformation sociale » (idem).

Le rôle du TIESS était alors de rendre disponible cet outil numérique, d'offrir un soutien à l'animation des groupes de collaboration et d'effectuer une animation transversale pour favoriser les échanges entre les groupes. Un comité de pilotage a été mis en place pour appuyer ce développement. Une professionnelle supplémentaire a été engagée et l'ensemble de l'équipe du TIESS a apporté un soutien à la mobilisation des réseaux.

Une recherche a été effectuée pour identifier un outil numérique approprié. Plus de 150 logiciels, plateformes et applications ont été répertoriés et testés. Aucun ne permettait de répondre adéquatement aux besoins prioritaires identifiés. Les outils étaient soit difficilement personnalisables, ou encore ils ne permettaient pas de répondre de manière précise aux besoins identifiés (par exemple la création de groupes privés et de groupes ouverts à tous les membres). Certains ont été éliminés puisqu'ils posaient des enjeux éthiques, n'étaient disponibles qu'en anglais ou encore parce qu'ils étaient trop coûteux.

Le choix a donc été fait de développer une plateforme sur mesure. Encore une fois, divers scénarios ont été étudiés. L'idée de développer une plateforme à partir d'un CMS libre a été retenue (Drupal, version 7). Cette option présentait certaines limites en termes de convivialité et de performance et puisqu'un renouvellement technologique allait s'imposer en 2022⁵. Néanmoins, elle présentait des avantages considérables tels que le faible coût, la possibilité d'adaptation des fonctionnalités selon les besoins, la personnalisation de l'environnement graphique, un plein contrôle

⁵ Initialement prévue pour février 2022, la fin de vie de la version 7 de Drupal a finalement été repoussée par la communauté de développeur-euses à novembre 2023 puis à janvier 2025.

sur la gestion des données, etc. En outre, cette approche allait permettre de tester rapidement une solution, ce qui allait aider à valider les hypothèses de départ tout en assurant une évolution dans la durée de la plateforme. Un contrat a été donné à une firme de développement (Mutualit'). La conception s'est effectuée à l'automne 2017 et les développements ont été amorcés au début de l'année 2018.

L'animation des groupes ouverts à tous·tes et le soutien à l'animation se sont élaborés dès le départ en s'inspirant de l'approche des CdP. Des spécialistes du domaine ont été rencontrés de même des responsables de l'animation de CdP existantes. Une revue de littérature a été rédigée dans le cadre d'un programme à la TÉLUQ en 2018. Une attention particulière a été portée sur les étapes de conception d'une CdP, sur l'animation ainsi que sur les conditions de succès.

Le TIESS voyait dans la CdP une stratégie appropriée pour répondre aux besoins de veille, de liaison et de transfert de connaissances. Inspiré par des écrits de Wenger, McDermott et Snyder (2001) à propos des « chevauchements⁶ » entre les communautés, *Passerelles* a été conçue comme une « mosaïque » de CdP.

L'architecture de l'outil numérique a été conçue pour permettre des échanges entre les CdP privées et des échanges publics au sein de groupes ouverts, nommés des communautés territoriales et des communautés thématiques. Une personne qui devenait membre d'une ou de plusieurs communautés était alors en mesure de partager une publication au sein d'un groupe restreint, d'élargir sa diffusion à

⁶ Ce concept, qui désigne les échanges possibles entre les CdP, est abordé plus en détail dans le cadre théorique.

plusieurs groupes ou de cibler un public large lié à un territoire ou ayant un intérêt pour une thématique donnée.

De nombreuses possibilités de constitution de CdP ont été identifiées à partir d'une analyse des besoins. Les personnes consultées ont confirmé le souhait de collaborer au sein d'une CdP donnée, mais également d'échanger avec d'autres groupes agissant sur des problématiques connexes. Des projets pilotes ont été constitués à l'été 2018 et les premiers tests ont été effectués sur la plateforme numérique alors en développement.

Une stratégie d'évaluation évolutive et participative a été conçue (voir en annexe). Le modèle de changement sur lequel elle s'appuyait concernait les effets à court terme (circulation des connaissances, collaboration, réseautage), à moyen terme (portrait d'enjeux sur un territoire, co-apprentissage, concertation autour d'enjeux communs, création de nouvelles connaissances, développement des compétences) et à long terme (pouvoir collectif, vision commune, consolidation et émergence d'initiatives). L'impact ultime identifié était « l'émergence de modèle de développement et de solutions innovantes et durables ».

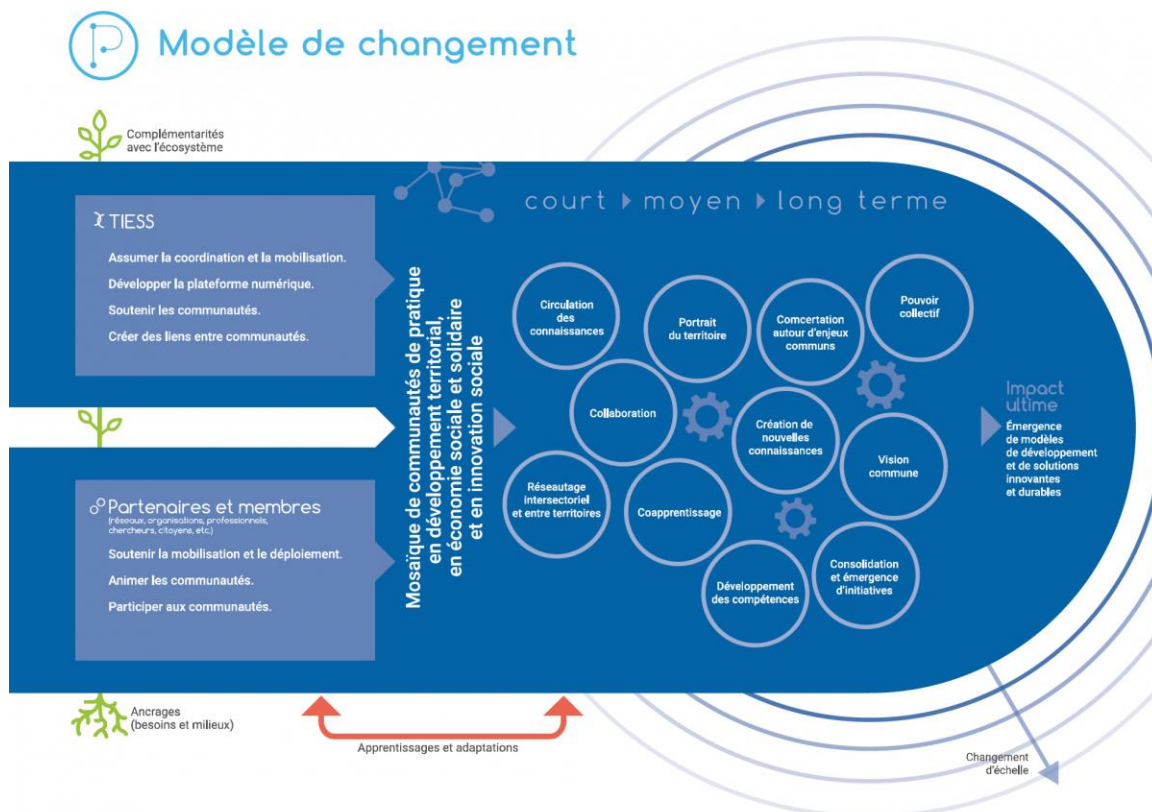


Figure 1 - Modèle de changement de Passerelles

L'énoncé d'impact prévoyait d'ici 2023 la mise en place de conditions favorables au changement des pratiques en s'appuyant notamment sur :

- « le renforcement et le développement de liens de collaboration intersectoriels et interrégionaux, pour :
 - les réseaux,
 - au moins 400 organisations,
 - et au moins 2500 personnes (professionnels, chercheurs et citoyens) ;
- au partage, au développement, à l'appropriation, au transfert et à la conservation des expertises et connaissances, permettant :

- une compréhension plus fine et partagée des enjeux, le développement de compétences personnelles et professionnelles pour agir sur ces enjeux,
- l'émergence de nouveaux outils d'analyse et de nouveaux modèles de développement, etc. » (stratégie d'évaluation de *Passerelles*, disponible en annexe, p. 5)

La version publique de *Passerelles* a été lancée en septembre 2018. La plateforme s'est fait connaître rapidement dans certains milieux, entre autres grâce au soutien de l'ensemble de l'équipe du TIESS, du réseau de partenaires qui appuyait la démarche et de nombreuses présentations en personnes et en ligne réalisée par l'équipe responsable du projet. Cette approche a été privilégiée à une campagne de publicité visant un large public dans l'intention d'assurer une cohésion et un climat de confiance entre les premières personnes à utiliser la plateforme.

Les activités se sont mises en place progressivement sur *Passerelles*, notamment dans les communautés thématiques. De nombreuses personnes ont contacté l'équipe pour soumettre des projets de CdP et pour évaluer si *Passerelles* pouvait répondre à leurs besoins. L'équipe responsable a accompagné plusieurs de ces groupes, a contribué à la mise en ligne de contenus et à l'animation des espaces communs. Elle a également développé des ressources de soutien, notamment un guide sur la conception des CdP, des webinaires, une CdP portant sur l'animation et un atelier public de co-design.

De nouvelles fonctionnalités ont été développées sur la plateforme et des améliorations ont été apportées en continu à l'expérience utilisateur·trice, souvent en réponse à des propositions apportées par les utilisateur·trices. De nouvelles sections ont été développées sur la plateforme, notamment un lexique collaboratif et une cartographie des initiatives en transition socioécologique. Tangram, un outil

permettant de repérer les ressources et expertises, qui a été développé à l'origine par la Maison de l'innovation sociale, a aussi été intégré à *Passerelles*.

En 2019, le financement a été reconduit pour une seconde phase sur une période de deux années, permettant de poursuivre l'expérimentation, d'en évaluer les effets et de concevoir un plan de développement pour assurer la pérennité de la démarche.

Pour le TIESS, cette démarche est devenue un laboratoire d'expérimentation. La technologie elle-même était vue comme un développement itératif sous forme de prototypage continu, visant à faciliter divers usages numériques de base pour soutenir la collaboration asynchrone et pour constituer des répertoires communs de ressources dans un environnement relativement léger.

Le TIESS a progressivement développé une expertise en soutien aux CdP. Ce soutien concernait autant la conception du projet, les stratégies de mobilisation des membres, le démarrage des activités que l'animation des échanges et l'évolution de la CdP.

Près de 200 responsables d'animation ont ainsi été rencontrés, parfois lors d'une simple séance de discussion et parfois dans le cadre d'un accompagnement soutenu sur une période de quelques semaines à quelques mois.

L'animation transversale effectuée par le TIESS s'est elle aussi définie progressivement. D'abord minimale et très générale, elle s'est concentrée sur l'animation dans les communautés thématiques. Pour répondre aux besoins et aux attentes des membres, ce travail d'animation s'est transformé en un travail de veille, de curation et d'organisation des contenus.

Une infolettre présentant une sélection éditoriale de 70 à 90 contenus publics partagés sur *Passerelles* était diffusée toutes les deux semaines et rejoignait 3500 abonné-es en septembre 2021.

1.4. Résultats du déploiement de *Passerelles* après 3 ans

Nous prenons le temps de présenter ici des données relatives au déploiement de *Passerelles* à l'issue de la période étudiée. Ces éléments de contexte sont détaillés, puisqu'ils nous apparaissent pertinents pour bien comprendre le terrain d'étude et éventuellement pour émettre des hypothèses quant aux effets du contexte sur les conditions de succès des CdP. Si ces données nourrissent les analyses qui seront effectuées dans le cadre de ce mémoire, elles ne sont cependant pas essentielles à sa compréhension. Les lecteur·trices qui le souhaitent peuvent ainsi poursuivre leur lecture directement à la section 1.5.

Des données générales seront d'abord présentées pour illustrer la portée de la démarche. Les résultats de l'évaluation de *Passerelles* permettront ensuite d'approfondir ce portrait en s'intéressant aux effets de la démarche sur les milieux ciblés. Nous présentons également les résultats d'une consultation qui portait sur l'avenir de *Passerelles* ainsi que les hypothèses que cette consultation a permis d'identifier. Ces derniers éléments permettent de compléter la compréhension du contexte et de préciser la perception de *Passerelles* par ses utilisateur·trices actif·ives ou potentiel·les. Quelques informations provenant des journaux de bord de l'accompagnement des CdP sont également partagées pour compléter ou éclairer certains constats ici présentés.

1.4.1. Portée de la démarche

En août 2021, *Passerelles* comptait plus de 5000 membres, répartis dans toutes les régions du Québec. Quelques personnes utilisaient la plateforme à l'extérieur du Québec, mais ce groupe restait marginal. Pour la plupart, il s'agit de professionnel·les de l'accompagnement, de porteur·euses de projets, de chercheur·euses et de

citoyen-nes qui agissaient en économie sociale, en développement territorial et en innovation sociale.

On y retrouvait aussi des personnes qui œuvraient en culture, en environnement, en santé, en éducation, en action communautaire autonome et dans le numérique. Ces personnes étaient issues de près de 900 organisations différentes.

Les objectifs initiaux quant à la portée de la plateforme, qui étaient de rassembler 2500 personnes issues de 400 organisations pour août 2023, ont donc été dépassés du double en deux années de moins que prévu.

Il est difficile de tracer des portraits types des personnes qui utilisaient *Passerelles*, tant les cas de figure étaient variés et étant donné qu'une même personne pouvait revenir sur la plateforme dans un contexte différent et avec un besoin différent. La liste qui suit ne se veut donc pas exhaustive et présente quelques exemples inspirés de cas réels qui permettent de mieux saisir les usages possibles.

- Un agent de développement rural attaché à une MRC s'alimente de la veille dans les communautés thématiques et participe à une communauté de personnes qui pratiquent un métier semblable sur d'autres territoires.
- Une organisatrice communautaire employée par un centre de santé reçoit un soutien de la part de collègues pour surmonter des défis dans sa pratique.
- Un citoyen impliqué dans un projet de transformation d'églises vient s'inspirer de projets développés ailleurs au Québec et vient repérer des ressources et des sources de financement pour l'aider dans son projet spécifique.
- Une nouvelle employée dans une Corporation de développement communautaire (CDC) a recours à des ressources en ligne et à un appui de ses pair-es pour faciliter son entrée en fonction.

- Un animateur de table de concertation pour la transition socioécologique dans une MRC utilise une communauté privée sur *Passerelles* pour diffuser les comptes-rendus de rencontres et pour maintenir un dialogue asynchrone avec les partenaires entre deux rencontres.
- Une élue municipale consulte l'infolettre rassemblant les principaux contenus publics partagés sur *Passerelles* pour dégager un portrait des enjeux et des opportunités ainsi que pour s'inspirer de pratiques expérimentées ailleurs.
- Un responsable des communications d'une organisation communautaire fait la promotion d'événements et de formations dans des communautés ciblées en fonction des thématiques abordées.
- Une entrepreneure qui démarre un nouveau projet cherche des ressources en soutien et développe un réseau de collaboration pour faciliter la mise en place de son projet.
- Un groupe de personnes ayant démarré une fiducie d'utilité sociale pour protéger un territoire naturel documente et partage ses apprentissages pour aider d'autres groupes à reproduire et à adapter le modèle dans d'autres milieux.
- Une chaire de recherche ayant accumulé beaucoup de contenus sur un site web qui sera bientôt fermé, faute d'entretien et de budget, transfère ses archives sur *Passerelles* pour assurer leur pérennité.
- Les pôles régionaux d'économie sociale partagent leurs veilles thématiques et régionales dans une communauté de pratique privée.
- Des professionnel·les de la santé ayant une CdP privée sur *Passerelles* partagent certains contenus publiquement dans d'autres communautés sur la plateforme, ce qui leur permet de diffuser leurs apprentissages et de valoriser leurs travaux.

Ces exemples mettent en lumière des utilisations diversifiées allant de la diffusion à des activités de veille en passant par des échanges et du réseautage. Ces besoins n'amènent pas toujours les utilisateur·trices à participer à une CdP en particulier, alors qu'ils profitent d'espaces ouverts à tous les membres. Certain·es visiteur·euses accèdent même aux contenus publics sans avoir de compte sur la plateforme, généralement en passant par l'infolettre. On peut cependant constater que les utilisations répondent presque toujours à des besoins liés aux trois dimensions principales de la définition d'une CdP, à savoir la collaboration, l'apprentissage et l'innovation.

En août 2021, il s'était créé 162 CdP visibles sur *Passerelles* (voir la liste complète en annexe) et une vingtaine de CdP cachées. Outre une communauté globale rassemblant l'ensemble des membres, nommée « Communauté *Passerelles* », les CdP sont réparties en trois catégories distinctes :

- **35 communautés thématiques**, ouvertes à tous les membres de la plateforme. Les personnes pouvaient s'y inscrire au moment de créer un compte sur la plateforme ou plus tard en visitant ces communautés. L'inscription était automatique et ne nécessitait pas l'approbation d'une personne responsable.
- **17 communautés territoriales**, correspondant aux 17 régions administratives du Québec. Ces communautés étaient également ouvertes et présentaient les mêmes modalités d'adhésion que les communautés thématiques.
- **109 communautés privées**. Pour devenir membre d'une communauté privée, une demande d'adhésion devait préalablement être approuvée par un responsable de l'animation. Notons que la création d'une CdP s'effectuait par les administrateur·trices de *Passerelles* à la suite d'une demande de la part d'un groupe donné ou d'une organisation. Cette mesure avait été mise en

place pour s'assurer que les projets de CdP s'inscrivaient dans le mandat de la plateforme.

1.4.1.1. Envergure des communautés

Le nombre de membres variait selon le type de communauté. Les deux tiers des communautés thématiques avaient plus de 1000 membres et les plus petites étaient les plus récentes. Les communautés territoriales ont généralement un nombre de membres qui était proportionnel à leur poids démographique réel. Il y avait 20 communautés privées de plus de 50 membres et 27 communautés de moins de 10 membres, ces dernières étant pour la plupart inactives.

Tableau 1 - Envergure des communautés sur Passerelles en août 2021

Type de communauté	Nombre de membres	Nombre moyen de membres
Thématiques	Entre 34 et 2944	1420 membres
Territoriales	Entre 9 et 2010	332 membres
Privées	Entre 3 et 150	30 membres

1.4.1.2. Publications par communauté

Le nombre de publications variait également selon le type de communautés. Rappelons qu'il était possible de partager une publication dans plus d'une communauté. La communauté globale rassemblant l'ensemble des membres contenait 904 publications. La moitié des communautés thématiques contenait plus de 200 publications. Il y avait généralement une corrélation entre la quantité de publications disponibles dans les communautés territoriales et nombre de personnes

qui en étaient membres. Le nombre moyen de publications du tiers des communautés privées les plus actives était de 95.

Tableau 2 - Publications par communautés sur Passerelles en août 2021

Type de communauté	Nombre de publications	Nombre moyen de publications
Thématiques	Entre 39 et 832	264 publications
Territoriales	Entre 31 et 332	92 publications
Privées	Entre 2 et 235	39 publications

1.4.1.3. Fréquentation

Entre le 1^{er} septembre 2018 et le 31 août 2021, 735 949 pages ont été consultées. En 2021, le nombre mensuel de pages consultées oscillait entre 12 280 et 30 293.

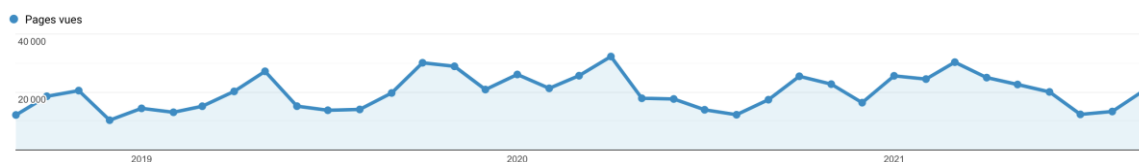


Figure 2 - Statistiques de fréquentation sur Passerelles

Les statistiques de fréquentation laissent croire que les personnes consultaient le plus souvent *Passerelles* dans le cadre de leur travail. En effet, le nombre de visites était plus élevé du lundi au vendredi entre 9 h et 17 h. De plus, une baisse était observable à chaque année pendant la période estivale ainsi que les congés des fêtes.

Une hausse marquée de la fréquentation du site était observable un vendredi sur deux, soit au moment de l'envoi de l'infolettre. Le sommet du nombre de visites correspondait au début de la pandémie de COVID-19, alors que de nombreux·ses

professionnel·les du développement étaient à la recherche d'outils, d'informations et des ressources financières.

1.4.1.4. Constats

Ces résultats quantitatifs globaux permettent déjà de dégager certains constats. Contrairement aux attentes initiales, ce sont les communautés thématiques qui ont généré le plus d'activité. En effet, on peut constater un nombre de membres, un nombre de publications et un rythme de création de contenu supérieur aux CdP privées.

Cependant, le niveau d'engagement et l'intensité de la collaboration étaient plus variables. Il est possible que l'engagement dans la communauté ait été influencé par le climat qu'on y retrouvait. En effet, en raison du grand nombre de personnes présentes, il était difficile pour les membres de connaître la composition du groupe et on peut supposer que cela a pu exercer une influence sur leur niveau de confiance et d'aisance.

Les communautés territoriales, quant à elles, n'ont pas suscité l'engouement espéré. Lors des consultations à l'origine de la création de *Passerelles*, plusieurs personnes avaient pourtant mentionné l'importance de créer des espaces collaboratifs dédiés à un territoire donné, permettant aux acteur·trices de se concerter, d'effectuer de la veille pour mieux identifier les enjeux et pour créer de nouvelles occasions de collaboration. Si les communautés territoriales ont effectivement été utilisées à cette fin, la participation est restée faible. Différentes hypothèses peuvent expliquer cette situation :

- Le besoin exprimé correspondait davantage à un souhait qu'un réel besoin ;
- aucun leadership par des acteur·trices du milieu n'a été assumé dans l'animation de ces communautés ;

- la mobilisation à l'échelle régionale était difficile à effectuer et il aurait peut-être été plus pertinent de développer des réseaux plus locaux, à l'échelle des MRC ou des municipalités.

Cette question a été abordée dans le cadre de consultations, dont les résultats sont présentés plus loin.

Les communautés privées ont quant à elles eu des résultats très variables. Plusieurs CdP n'ont pas démarré ou sont rapidement devenues inactives. Nous pouvons évoquer différentes hypothèses pour expliquer cette situation :

- il est possible qu'un certain nombre de communautés étaient à la recherche d'un outil numérique et qu'ils ont finalement opté pour une autre plateforme. Les journaux des suivis indiquent aussi que certaines communautés ont d'abord été développées sur des groupes Facebook, qu'une migration a été tentée vers *Passerelles* en raison d'une volonté exprimée par les animateur·trices, mais que les membres ont préféré conserver leurs habitudes dans l'environnement existant ;
- il est également possible que les conditions de succès n'aient pas été réunies pour assurer le démarrage de la CdP, par exemple que les besoins étaient mal analysés, que le mandat était mal défini, que l'entreprise commune n'ait pas constitué un levier suffisant de mobilisation des membres, que le contexte n'était pas favorable ou que l'animation n'ait pas été suffisamment soutenue.

Cette recherche permettra d'évaluer plus en profondeur ces hypothèses.

1.4.2. Résultats de l'évaluation

Une stratégie d'évaluation a été conçue en 2018 à l'aide de consultantes et avec l'appui d'un comité (voir annexe). Cette évaluation visait à rendre compte de la pertinence, de la qualité et des effets de la démarche. Elle s'inscrivait également dans une volonté d'adaptation continue de *Passerelles*. L'évaluation se voulait participative et évolutive. Sa mise en œuvre s'est amorcée en janvier 2019.

De manière générale, l'évaluation démontre que *Passerelles* a réussi à atteindre des effets ciblés à court et à moyen terme, dont :

- le partage de savoirs,
- le développement de nouvelles connaissances,
- et la capacité à dégager une meilleure compréhension de l'écosystème.

La plateforme a mobilisé un public plus grand et plus diversifié que ciblé à l'origine. Elle a permis de répondre aux besoins de base (réseautage, accès aux connaissances...). Les effets à long terme sur l'action collective, qui exigent un plus haut niveau de collaboration entre les membres et qui exigent une plus longue période d'analyse, n'ont pas pu être démontrés et devront être évalués au cours des prochaines étapes de déploiement de la plateforme.

Un sondage a été réalisé en novembre 2020 auprès de 469 répondant·es, représentant 11,4 % des membres, issu·es de toutes les régions, dont 22,2 % en milieu urbain et 37,4 % en région. Le sondage avait été envoyé à 4100 personnes entre le 16 et le 26 novembre 2020. Le statut principal des répondant·es correspondait généralement à la répartition des membres par profession. 45,5 % sont des acteur·trices terrain, 17,7 % sont à la direction d'organisations et 15 % travaillent en recherche ou offrent des services d'expertises-conseils.

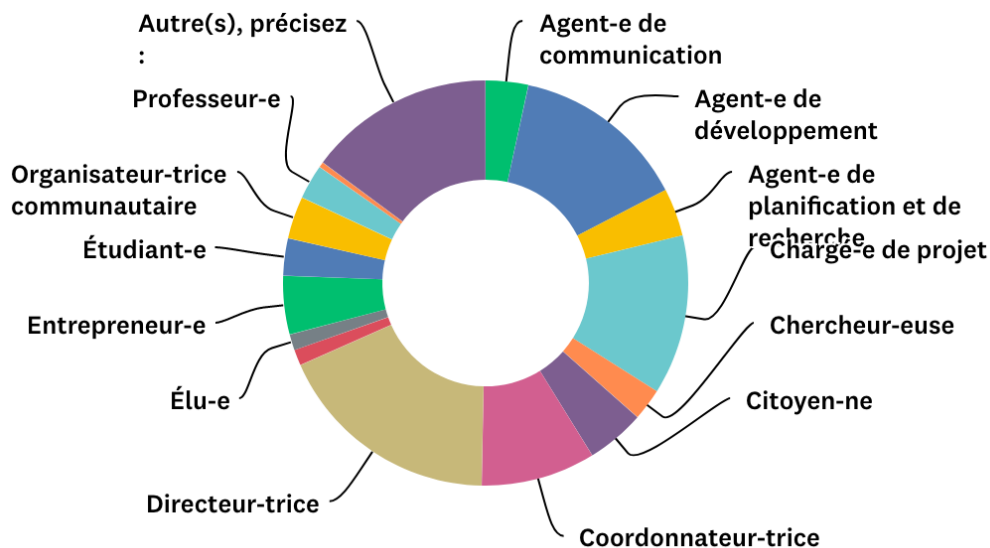


Figure 3 - Résultats du sondage : répartition des répondant-es

Ces personnes agissaient à 54 % dans le secteur communautaire ou en développement des communautés, alors que 23,4 % travaillaient en économie sociale et 14,7 % en développement territorial. Plus de la moitié avaient entre 30 et 49 ans.

1.4.2.1. Utilisation de la plateforme

La moitié des membres utilisait la plateforme de manière active ou occasionnelle (2 % chaque jour, 23,4 % chaque semaine, 25,7 % chaque mois).

La proportion de personnes n'étant jamais revenues sur la plateforme est probablement en réalité plus élevée, puisqu'on peut imaginer qu'une proportion de celles-ci n'a pas répondu au sondage. Il n'est pas possible d'identifier les raisons de cette situation, pour déterminer par exemple s'il s'agissait de personnes curieuses de découvrir *Passerelles* sans avoir une intention d'y participer, si elles n'ont pas vu en quoi cette plateforme pouvait leur être utile, ou si elles n'ont pas apprécié son fonctionnement ou son niveau d'activité.

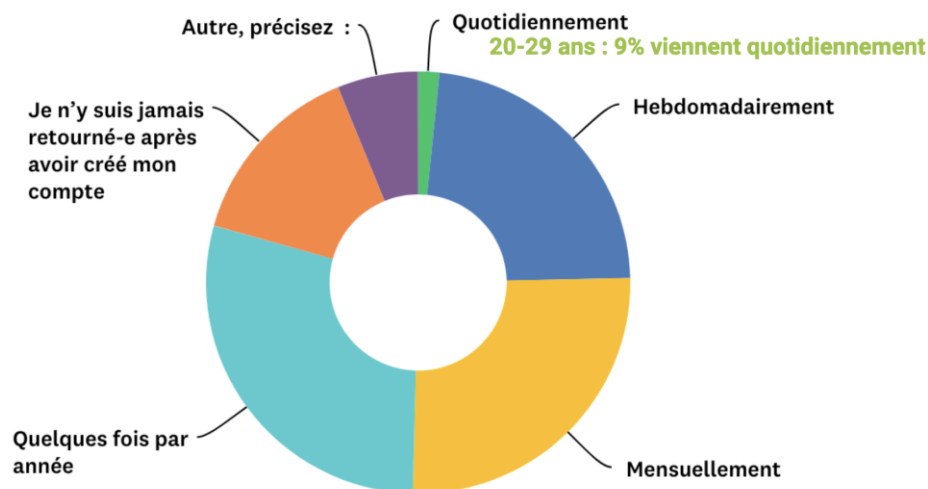


Figure 4 - Résultats du sondage : utilisation de *Passerelles*

Les gens disaient apprécier *Passerelles* pour la pertinence des informations disponibles, pour sa facilité d'utilisation et pour les fonctions et les outils disponibles. Cette proportion était plus élevée chez les acteur·trices terrain.

Le développement de nouveaux contacts, la collaboration et le repérage d'informations étaient moins souvent identifiés comme des attraits de *Passerelles*. Ceci peut s'expliquer en partie par le faible niveau de participation dans certaines communautés et cette réalité confirme les observations qu'il était possible de faire dans les communautés thématiques. En effet, ces dernières étaient surtout utilisées à des fins de veille et de diffusion d'information.

Quant à la facilité du repérage des informations, il s'agissait pour certaines personnes d'un irritant. Cet enjeu a été approfondi dans les consultations, dont les résultats sont présentés plus bas.

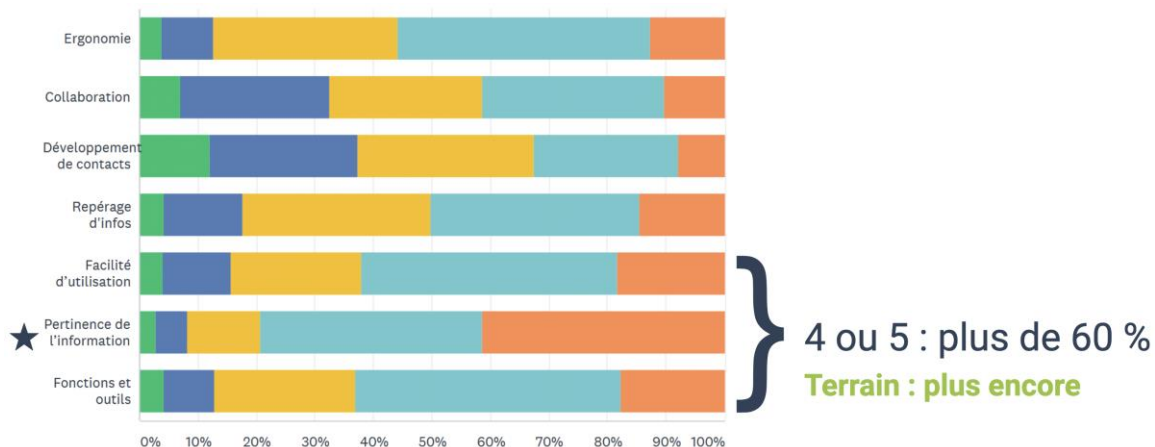


Figure 5 - Résultats du sondage : appréciation de Passerelles par type de retombée

Les répondant-es estimaient que *Passerelles* leur était utile surtout pour partager des savoirs, pour en créer de nouveaux ou pour mieux comprendre les écosystèmes dans lesquels ils agissaient. La proportion de personnes qui identifiaient cette utilité était plus élevée hors des centres urbains.

Les éléments considérés les moins utiles, comme la collaboration entre les communautés, le développement de nouveaux outils ou l'émergence de nouveaux projets collectifs, étaient par ailleurs des retombées qui nécessitaient un niveau plus élevé et plus soutenu de relations entre les membres.

On peut supposer que ces retombées sont plus facilement observables lorsque les CdP atteignent un niveau de maturité plus élevé et que la collaboration y est davantage développée. Étant donné le jeune âge de la plateforme et de la plupart des communautés qui s'y trouvaient, il est possible d'émettre l'hypothèse que de telles retombées pourraient être observables dans une étape ultérieure de développement.

Il est intéressant de noter que des effets à long terme, tels que le changement des pratiques, le changement des modèles de développement et les changements

systemiques, étaient généralement considérés par les participant·es comme des retombées possibles et souhaitées de *Passerelles*. Ainsi, même si ces impacts n'étaient pas immédiatement observables, les répondant·es estimaient que *Passerelles* pouvait ultimement y contribuer.

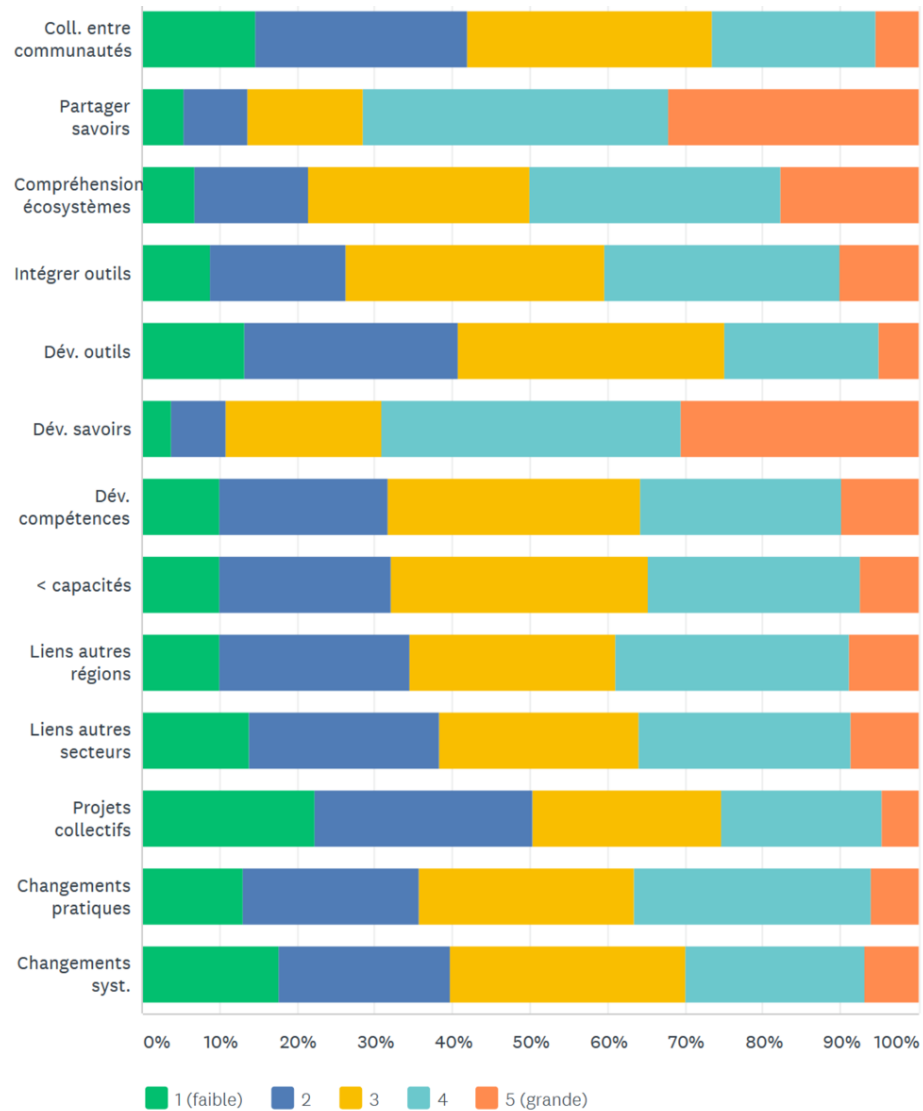


Figure 6 - Résultats du sondage : effets de *Passerelles*

La question portant sur les facteurs susceptibles de limiter l'utilisation personnelle de *Passerelles* est particulièrement utile pour émettre des hypothèses sur le faible engagement au sein de certaines communautés.

L'élément le plus souvent mentionné a paradoxalement été le manque d'échanges (30 %). Ceci démontre l'importance de l'atteinte d'une masse critique d'utilisateur·trices sur des plateformes collaboratives pour susciter davantage d'engagement. Plus la participation est élevée, plus il est intéressant pour les membres de venir consulter les informations, de se joindre à des CdP et d'y participer à leur tour.

L'ergonomie de la plateforme a été soulevée par le quart des répondant·es. Cet élément est crucial et sera davantage analysé plus loin. La difficulté de repérer les contenus est, ici encore, mentionnée par un·e répondant·e sur cinq. Mentionnons que le quart des répondant·es n'identifiaient aucun facteur susceptible de limiter leur utilisation de la plateforme. Parmi les « autres facteurs » mentionnés, 35 mentionnent le manque de temps, un élément souvent identifié dans la littérature portant sur les facteurs qui affectent la vitalité des communautés.

Quatorze personnes ont mentionné la difficulté d'intégrer de nouvelles habitudes numériques et la même quantité a mentionné la difficulté de composer avec un nombre élevé de plateformes numériques dans le cadre des activités de la CdP en particulier ou de leurs activités professionnelles plus généralement.

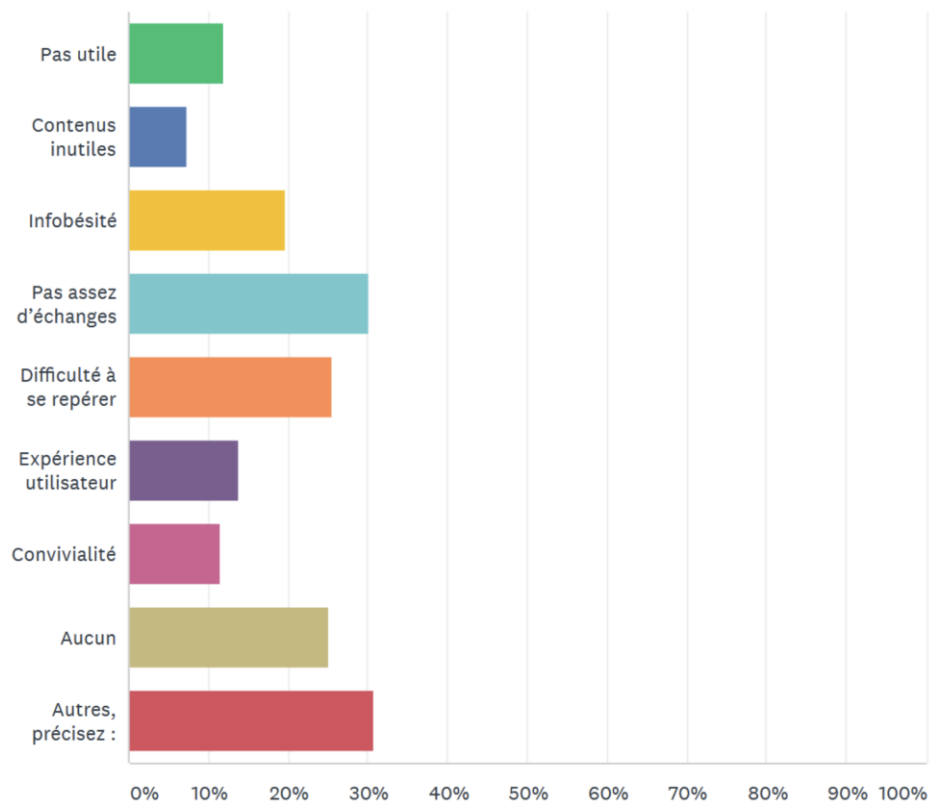


Figure 7 - Résultats du sondage : facteurs limitant l'utilisation de Passerelles

1.4.2.2. Dynamisme des communautés

Une partie du sondage, qui s'adressait spécifiquement aux responsables de l'animation (9 % des répondant-es), amène des indices éclairants pour analyser le fonctionnement même des CdP sur *Passerelles*. Ces questions concernaient exclusivement les communautés privées.

Choix initial de plateforme

Dans un premier temps, le sondage demandait de préciser les raisons expliquant le choix de la plateforme *Passerelles*. La portée ciblée des publics présents sur la plateforme a été l'élément mentionné le plus souvent. Dans les présentations qui ont été effectuées de *Passerelles* auprès de partenaires et de groupes potentiellement

intéressés, cette valeur ajoutée a également souvent été mentionnée. Cet aspect correspond d'ailleurs à une des conditions de succès des CdP, soit « un climat de confiance propice aux échanges » (Bourhis et Tremblay, 2004 ; Lusine et Mayrhofer, 2016 ; Paré et Francoeur, 2020 ; Probst et Borzillo, 2007 ; Tremblay, 2006).

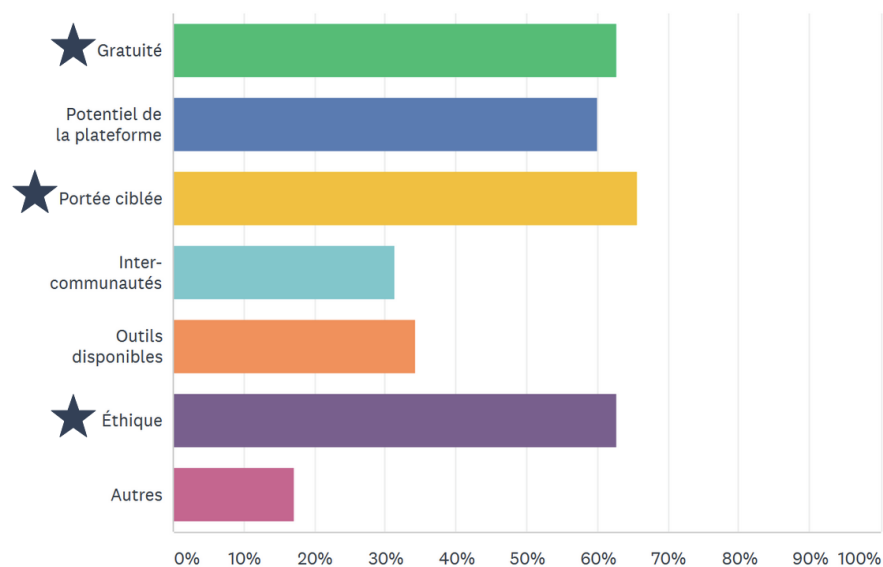


Figure 8 - Résultats du sondage : choix de Passerelles pour des CdP

Contrairement aux plateformes commerciales qui rejoignent une large quantité de personnes, l'impression de participer à une communauté générale plus restreinte, mais ciblée autour de thématiques, secteurs d'activité et professions, semble avoir contribué à générer de la confiance. Les utilisateur·trices ont ainsi eu l'impression de pouvoir s'adresser à des pair·es qui vivaient une situation semblable, qui partageaient une même culture et un même langage professionnel, ou qui étaient confronté·es à des enjeux similaires.

Ces personnes étaient ainsi considérées comme susceptibles de partager des informations et astuces pertinentes, puisqu'issues d'un même contexte de pratique. Cela pouvait également donner l'impression d'éviter une dispersion ou une trop large variété de sujets abordés, comme certaines personnes le ressentait alors sur les réseaux sociaux commerciaux. Cependant, les personnes actives sur *Passerelles* ressentait aussi une impression dispersion et de surcharge informationnelle.

Gratuité

Un autre facteur ayant contribué au choix de *Passerelles* pour des CdP était la gratuité de la plateforme et du soutien offert. Il s'agissait en effet d'un avantage non négligeable, puisque la plupart des CdP déployées sur *Passerelles* n'avaient aucun budget de fonctionnement. Les quelques groupes qui avaient des ressources, grâce à un financement public ou à de fonds de recherche, possédaient un budget restreint et limité dans le temps.

Lors de la consultation initiale menée pendant de la phase de conception, la gratuité avait également été identifiée comme une condition incontournable pour atteindre une masse critique d'utilisateur·trices ainsi qu'un niveau minimal d'activité sur la plateforme. En raison de la gratuité des réseaux sociaux commerciaux et du fait que plusieurs outils numériques collaboratifs payants offraient également un forfait de base gratuit, la plupart des personnes s'attendaient à ce qu'un tel service soit accessible sans frais.

Éthique

Mentionnons finalement que le caractère éthique de la plateforme a été pris en considération dans l'évaluation des outils numériques disponibles. Le caractère éthique de *Passerelles* découlait du fait qu'il s'agissait d'une plateforme à code

source ouvert, développée au Québec, qui ne revendait aucune donnée personnelle et qui était hébergé sur des serveurs québécois alimentés par l'hydroélectricité.

Un fait intéressant peut être relevé concernant les questions éthiques : les personnes consultées en 2016 ont démontré peu d'intérêt pour ce critère alors qu'il a abondamment été mentionné dans le sondage puis dans les consultations. On peut également remarquer dans les journaux de bord de l'accompagnement des CdP qu'il s'agissait d'une préoccupation grandissante.

Nous pouvons émettre l'hypothèse que la forte médiatisation de certains scandales liés à l'utilisation des données des utilisateur·trices de plateformes commerciales, ainsi que la diffusion d'articles, de livres et de documentaires sur les effets néfastes de la monétisation des données personnelles ont pu contribuer à une prise de conscience des enjeux éthiques liés à l'utilisation des outils numériques.

Vitalité générale des communautés

Une autre question posée concernait la vitalité des communautés. Aucun responsable de l'animation n'a mentionné un grand dynamisme au sein de sa communauté. Les trois quarts étaient alors peu dynamiques ou pas dynamiques du tout. Ceci correspondait aux observations de l'équipe et à ce qu'il est possible de déduire quand on s'attarde au nombre de membres et à la quantité de publications dans la liste des communautés présentée en annexe, même si ces chiffres ne tiennent pas compte des activités qui se déroulaient hors de la plateforme.

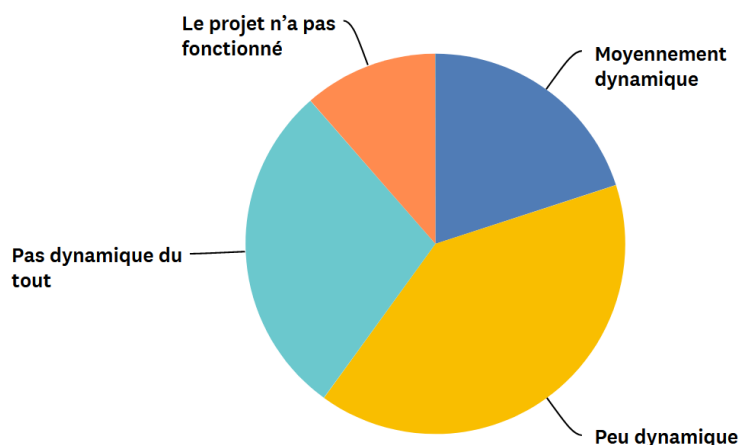


Figure 9 - Résultats du sondage : vitalité des communautés

Les journaux de bord d'accompagnement démontrent qu'un certain nombre de projets soutenus n'ont pas abouti faute d'une capacité de mobilisation des membres ou parce que le besoin n'a pas pu être validé auprès de ceux-ci. Dans d'autres cas, le besoin semblait présent, mais personne n'était en mesure d'assumer un certain leadership pour amorcer la démarche, généralement par faute de temps.

Environnement numérique

Il est difficile de prédire les effets sur les CdP si celles-ci avaient utilisé un autre environnement numérique. Les journaux de bord des suivis du soutien des communautés semblent démontrer que même si les personnes souhaitaient avoir accès à des outils numériques encore plus performants, ce sont davantage des éléments contextuels qui ont affecté le potentiel de succès. D'ailleurs, parmi les facteurs identifiés comme limitant le succès des CdP, le fait que la plateforme ne répondait pas aux besoins a été mentionné par moins de 10 % des répondant·es.

Peu de communautés ont d'ailleurs effectué une migration sur une autre plateforme à la suite d'un essai sur *Passerelles*. Selon les informations auxquelles l'équipe a eu accès, lorsqu'une telle migration a eu lieu, elle n'a généralement pas eu un impact

positif sur le dynamisme de la communauté. Il est possible d'identifier un cas où la migration sur un groupe Facebook a donné des résultats intéressants en termes de diffusion des informations, mais pas en ce qui concerne la collaboration ou le co-apprentissage.

Un autre cas de migration vers l'application Slack semble avoir permis une plus grande intensité des échanges, mais auprès d'un groupe restreint et pour une période limitée, la CdP s'étant rapidement essouffée. Il est donc légitime d'étudier les autres conditions de succès des CdP pour identifier d'autres facteurs susceptibles de nuire à leur déploiement, n'excluant pas pour autant les effets liés à l'environnement technologique ou à la multiplication des outils.

Nombre d'outils utilisés

La coexistence d'un trop grand nombre de plateformes était le facteur limitant le plus souvent identifié dans le sondage. Les journaux de l'équipe de *Passerelles* apportent certaines précisions à cet égard : le fait de devoir utiliser plus d'une plateforme pour les activités d'une CdP oblige les membres à se connecter à plus d'un compte et à naviguer d'un environnement à l'autre. Cette situation était susceptible d'alourdir les démarches et de créer de la confusion, notamment en raison de la dispersion des informations et du manque de clarté sur les processus.

Cet enjeu semblait plus important auprès des CdP qui existaient déjà avant d'utiliser *Passerelles* et qui avaient déjà développé des habitudes sur d'autres outils. « C'est difficile à intégrer dans mes habitudes », écrit un répondant du sondage.

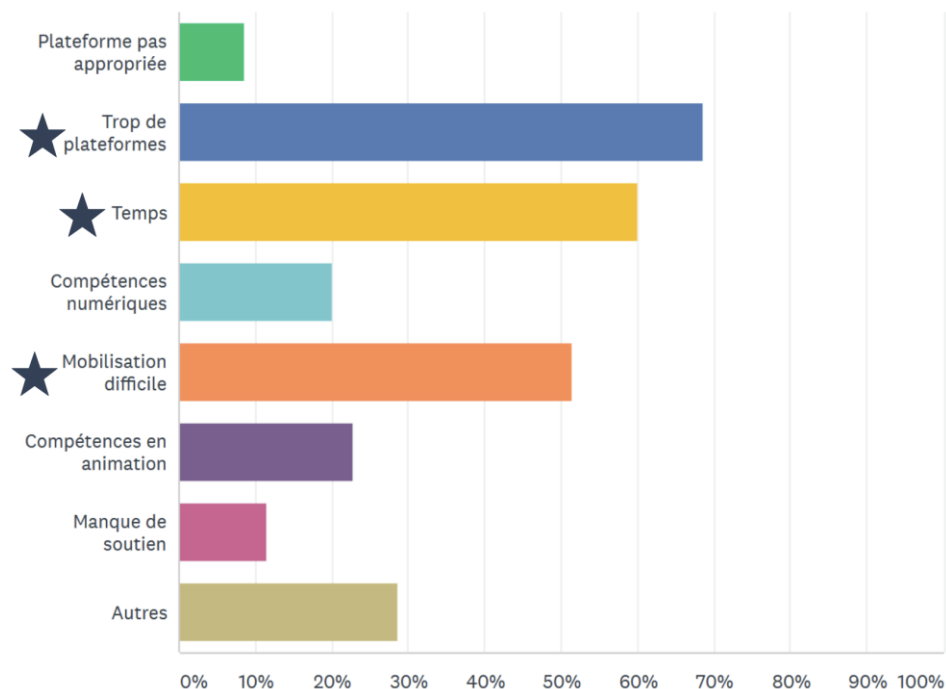


Figure 10 - Résultats du sondage : facteurs limitant la vitalité des communautés

Manque de temps

Le manque de temps a été le deuxième facteur limitant le plus souvent mentionné. Il s'agissait aussi d'un élément récurrent dans les notes prises par l'équipe de *Passerelles* : autant les responsables de l'animation que les membres des communautés estimaient manquer de temps pour les activités la communauté.

Malgré leur souhait de participer et de contribuer aux CdP, ces personnes peinaient à trouver un moment dans un agenda déjà surchargé. Des personnes occupant une diversité de postes dans l'ensemble des secteurs couverts disaient être déjà sous pression et avoir de la difficulté à réaliser l'ensemble des tâches prévues dans leur planification. De plus, plusieurs disaient devoir composer avec des urgences et des situations exceptionnelles qui n'étaient pas prévues et qui venaient alourdir l'agenda.

La conciliation travail – famille semblait également être un facteur ayant un impact sur le temps disponible, une situation qui a été plus difficile à gérer pour plusieurs personnes pendant les confinements liés à la pandémie de COVID-19.

En ce qui concerne le travail des responsables de l’animation, qui exige une plus grande disponibilité que les autres membres, notons que ces personnes réalisaient généralement ces tâches dans le cadre de leur travail habituel sans que ce travail soit reconnu par leur employeur·euse.

Difficultés de mobilisation

La difficulté de mobiliser les membres a été le troisième facteur mentionné par les répondant·es comme constituant un frein au dynamisme des communautés. Ici encore, il est possible que cet enjeu ait été lié au manque de temps.

D’autres raisons peuvent également expliquer cette difficulté, telles que des besoins mal identifiés, le manque de clarté du mandat de la CdP, des efforts insuffisants sur les communications et le recrutement, le manque de reconnaissance de la démarche ou un contexte organisationnel qui n’était pas favorable.

1.4.2.3. Perspectives de développement

Une dernière section du sondage concernait les développements futurs de *Passerelles*. Nous nous limiterons à mentionner ici quelques éléments susceptibles d’éclairer les besoins au sein des CdP, puisque ce sujet a été approfondi dans le cadre des consultations, dont les résultats sont présentés plus loin.

Concernant les développements numériques, les éléments considérés comme prioritaires étaient la simplicité d’utilisation, la possibilité de tracer des portraits des enjeux territoriaux ainsi que des outils adaptés pour la constitution d’archives

communes. On peut penser que ce dernier élément fait écho aux besoins d'une meilleure organisation des contenus.

Outil de mise en commun des connaissances

De plus, plusieurs personnes ont exprimé le souhait d'accéder à un espace accessible, structuré et pérenne de mise en commun de ressources, de connaissances et d'archives, que celles-ci existent déjà ailleurs ou non. Le fait que des ressources étaient déjà disponibles sur le web ne facilitait pas leur accès, puisqu'elles étaient souvent considérées comme dispersées, mal organisées et difficiles à trouver ou encore le format était mal adapté aux besoins.

Dans d'autres contextes, les personnes déploraient la disparition d'archives pertinentes, telles que les archives publiques de Solidarité rurale du Québec ou de chaires de recherche qui ont fermé, par exemple.

Disponibilité d'un outil dédié

D'une manière générale, malgré les critiques et les éléments identifiés comme des améliorations souhaitées, le sondage a démontré un grand niveau d'appréciation de l'existence d'une plateforme numérique dédiée aux CdP dans le champ de l'innovation sociale.

Les répondant·es ont écrit plusieurs commentaires en ce sens, tels que « Continuez, c'est nécessaire », « Poursuivez l'excellent travail de soutien à l'animation », « Excellente source d'informations », « Merci d'exister, c'est précieux », « Beau potentiel pour réseauter », « Longue vie à *Passerelles* », « La raison d'être de *Passerelles* est légitime et appropriée », « *Passerelles* est un trésor caché », « *Passerelles* doit faire et prendre sa place », « Un merveilleux outil, un potentiel énorme, un bel avenir », « Cette plateforme mérite de devenir un outil incontournable en action collective québécoise ».

Il semble donc que *Passerelles* répondait à un réel besoin et bénéficiait d'une notoriété positive auprès d'une partie du public ciblé sans que les résultats soient toujours satisfaisants en termes de collaboration et de co-apprentissage, comme le résumait cet autre commentaire : « J'aimerais aimer *Passerelles* ».

Ceci rend d'autant plus importante l'analyse des conditions favorables à la vitalité des CdP dans un tel contexte. Des consultations menées à l'automne 2020, à la suite d'une première analyse des résultats du sondage, permettent d'apporter des éclairages complémentaires.

1.4.3. Résultats des consultations

Des consultations sur l'avenir de *Passerelles* ont eu lieu du 5 novembre au 3 décembre 2020. Menées à l'aide d'animatrices professionnelles, les consultations ont rejoint 52 personnes issues de secteurs variés. Ces personnes ont été rencontrées dans le cadre de 4 séances et de 13 entretiens ad hoc.

Si l'objectif principal de cette démarche était de contribuer à la réflexion sur le modèle de pérennisation de *Passerelles*, elle a également permis d'approfondir différents enjeux généraux liés à la vitalité et aux conditions de succès des CdP. Elles ont permis notamment d'identifier des enjeux liés à la culture organisationnelle, à la complexité de l'écosystème, aux habiletés et compétences, ainsi qu'au contexte.

Tous ces éléments sont susceptibles d'affecter le dynamisme des CdP. Nous allons approfondir trois dimensions qui apparaissent particulièrement pertinentes dans le cadre de cette recherche, soit les enjeux numériques, les enjeux liés à la collaboration et les enjeux liés à l'accès aux connaissances.



**Silos entre les secteurs,
territoires ou professions**
*cultures organisationnelles,
langages différents...*



Difficulté de se retrouver
*écosystème complexe,
océan d'informations...*



**Habilités et compétences
insuffisantes**
numérique, collaboration...



Contextes peu favorables
*temps, reconnaissance,
compétition...*

Figure 11 - Consultations : enjeux identifiés

1.4.3.1. Enjeux numériques

Les personnes consultées exprimaient le souhait d'avoir accès à des outils numériques plus performants, réactifs, ergonomiques, flexibles, interconnectés à d'autres outils et accessibles autant sur un navigateur que sur des applications mobiles. Les attentes et les habitudes semblaient teintées par les usages sur les plateformes commerciales, jugées plus modernes et proposant une meilleure expérience.

Les personnes consultées se disaient prêtes à certains compromis concernant la performance et les fonctionnalités disponibles, présentés comme étant « le prix à payer pour encourager des outils plus éthiques ». Elles se disaient compréhensives

face à des différences majeures de budget disponible pour les développements numériques entre une plateforme « artisanale » et une plateforme commerciale. Elles s'attendaient néanmoins à certains standards de qualité.

Habitudes

Plusieurs personnes ont confirmé l'enjeu de la multiplication des plateformes et estimaient qu'il est difficile d'intégrer de nouveaux outils dans leurs habitudes. La facilité d'accès à certains outils, par exemple parce qu'ils étaient déjà intégrés aux habitudes des organisations ou des individus, a parfois été un critère important dans les choix initial.

Quelques personnes ont expliqué que le choix des groupes Facebook s'appuyait sur le fait que les membres ciblés utilisaient déjà cette plateforme dans leur vie personnelle : « ils ont déjà un compte, ils ont l'habitude d'y aller et ils comprennent le fonctionnement ». Ces mêmes personnes se montraient conscientes des réticences d'autres membres qui constataient des frontières floues entre leur vie personnelle et professionnelle ou qui déploraient le manque d'organisation des archives de la communauté.

Éthique et santé

Les préoccupations liées aux enjeux éthiques, sécuritaires, de surveillance et de liberté d'expression ont également été confirmées. La critique du modèle numérique dominant (économie de l'attention, monétisation des données personnelles...) et de leurs conséquences, dont les chambres d'écho et la polarisation des débats, a été nommée.

Les gens semblaient souhaiter utiliser « des outils qui sont cohérents avec nos valeurs » et sur lesquels ils avaient un plus grand contrôle. Des préoccupations ont également été exprimées en lien avec l'inclusion sociale (littératie numérique), la

santé mentale (surcharge mentale, anxiété...) et l'impact écologique (dépense énergétique du traitement des données).

D'une manière générale, on peut percevoir dans les synthèses des discussions une « fatigue numérique », accentuée pendant la pandémie, et un désir de relations « plus humaines ». Le numérique peut certes soutenir les rapprochements et la communication sur un territoire élargi, mais plusieurs étaient à la recherche d'un « équilibre entre le présentiel et le virtuel » et à la recherche d'outils capables d'introduire des dynamiques plus conviviales, informelles et chaleureuses.

Il s'en est dégagé un intérêt réel et grandissant pour une infrastructure numérique éthique, accessible, conviviale, modulable, décentralisée, sobre et gérée démocratiquement. Il existait néanmoins une réelle tension entre cet intérêt et les freins exprimés plus haut. Pour plusieurs personnes, le caractère éthique ne constituait pas un levier suffisant pour transformer les habitudes si l'outil ne présentait pas un niveau minimal de performance.

Si de plus en plus de personnes tentaient de démarrer une CdP sur *Passerelles* en alternative aux plateformes commerciales et étaient prêtes à accepter des limites sur les fonctionnalités, il était jugé plus important de bonifier l'offre numérique avec des outils plus conviviaux et plus faciles à intégrer aux habitudes numériques existantes.

Certaines personnes croyaient que l'habitude pourrait plus facilement se développer « si tout le monde est présent », « si la peur de manquer quelque chose est présente » ou si la plateforme pouvait s'interconnecter avec d'autres outils utilisés dans le cadre des activités professionnelles.

1.4.3.2. Enjeux liés à la collaboration

Comme évoqué plus tôt, plusieurs projets de communautés ne se concrétisaient pas ou n'atteignaient pas le niveau souhaité de collaboration. Selon une participante, le fait d'identifier des besoins de collaboration et de choisir un outil "n'est pas magique", puisque d'autres conditions essentielles doivent être rassemblées.

Manque de temps

Les consultations ont permis d'approfondir la compréhension d'un enjeu mentionné dans le sondage, soit le manque de temps.

Le financement de l'action collective est généralement lié à la mission ou aux projets spécifiques. Chaque organisation doit rendre des comptes sur les projets financés et la majorité aurait besoin d'un financement plus important pour atteindre leurs objectifs. Des bilans démontrant l'état d'avancement des projets doivent ponctuellement être présentés au conseil d'administration, aux partenaires et aux bailleurs de fonds. Les évaluations mises en place sont souvent axées sur la démonstration concrète des effets observables et, de plus en plus, sur l'impact social des activités de l'organisation.

Ce contexte génère souvent une pression sur les équipes qui doivent optimiser leurs temps pour contribuer à l'avancement des projets : « tout le monde est débordé et a des urgences. » Plusieurs des organisations remarquent par ailleurs une dégradation des conditions socioéconomiques des communautés qu'elles servent, une aggravation des problèmes présents et un sentiment d'urgence d'y répondre, sans que les budgets permettent d'accroître les capacités d'action. Certaines personnes ont mentionné que dans ce contexte, la formation, la veille et la participation à des colloques étaient moins valorisées qu'elles l'ont déjà été, puisque considérées comme ne contribuant pas de manière directe à l'atteinte des objectifs organisationnels à court terme.

Dans un contexte où chaque minute compte, la collaboration au sein de CdP et l'apprentissage par les pair·es n'étaient pas considérés comme des priorités. Les acteur·trices consulté·es reconnaissaient la pertinence d'avoir accès à un réseau de soutien et de développer des liens de confiance permettant le partage de connaissances et de ressources stratégiques. Elles et ils reconnaissaient aussi que ceci pouvait contribuer au développement des compétences et pouvait ultimement accroître l'impact de leur action. Cependant, les efforts pour structurer de tels réseaux ou y participer étaient souvent considérés comme trop exigeants pour les ressources disponibles.

Reconnaissance

Les CdP n'étaient généralement pas non plus valorisées par les organisations, puisque les équipes de direction et les conseils d'administration ne semblaient pas toujours percevoir de valeur ajoutée et immédiate pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. « C'est difficile de faire valoir l'intérêt collectif, en personne ou en ligne », explique un participant.

Contexte

Un autre élément semblait constituer un frein à la collaboration et a été largement abordé dans les consultations, soit l'environnement et le contexte organisationnel.

Il semblait exister des facteurs liés à l'état de l'écosystème qui semblaient peu favorables au déploiement de CdP regroupant des membres issus de plusieurs organisations. Parmi eux, mentionnons l'existence de silos ou de tensions dans les réseaux, un esprit de compétition, une culture organisationnelle qui n'était pas propice, des langages différents, etc. On constatait que la documentation des bonnes pratiques, le partage de connaissances avec d'autres organisations, l'intercoopération,

la collaboration entre les organisations ou entre les secteurs et le co-apprentissage ne constituaient pas des réflexes naturels, valorisés et soutenus.

Certaines personnes estimaient qu'il est difficile de générer de la confiance et de créer des réseaux de solidarité entre les organisations. Il existait certainement des collaborations étroites entre les organisations dans certains secteurs ou sur certains territoires, mais plusieurs personnes consultées estimaient que la collaboration était limitée pour des raisons « culturelles », de « chasse-gardées », soit des organisations qui défendent leur rôle face à une thématique donnée, ou le « corporatisme », soit des organisations qui travaillent d'abord à assurer leur propre existence ou la reconnaissance de leur secteur avant de travailler sur des enjeux communs plus larges.

Plusieurs mentionnaient que la compétition pour le financement venait exacerber ce contexte. Ces tensions confirment les observations évoquées plus haut et effectuées par Folco (2020) qui définit le champ de l'innovation sociale comme un « champ de bataille ».

Compétences

Enfin, les participant·es ont été nombreux·ses à mentionner le peu de compétences liées à l'animation et au transfert des connaissances dans les organisations.

Les personnes identifiées comme responsables de l'animation d'une CdP le devenaient souvent « par défaut » parce qu'elles étaient à l'origine de l'initiative. Si elles avaient généralement des qualités de leadership et en communication, elles estimaient ne pas avoir les compétences requises en animation.

Ces personnes maîtrisaient la thématique centrale de la CdP, mais n'avaient pas nécessairement de compétences liées aux processus ou du moins n'avaient pas confiance en leurs compétences.

Le soutien offert par l'équipe de *Passerelles* était estimé comme essentiel, mais insuffisant pour répondre à cet enjeu. En effet, un soutien plus soutenu aurait été utile dans la phase de conception et de mobilisation, mais aussi pour le démarrage des activités, l'animation et l'évaluation de la CdP. Des besoins ont également été mentionnés pour mieux identifier les besoins initiaux et pour analyser le contexte d'implantation. D'autres ont aussi mentionné l'absence de compétences liées à la collaboration et à la documentation des pratiques de la part des membres des CdP.

1.4.3.3. Enjeux liés à l'accès aux connaissances

Plusieurs personnes considèrent *Passerelles* comme une « vaste bibliothèque commune de l'action collective du Québec », renfermant de nombreuses ressources pertinentes mises à la disposition du plus grand nombre.

Répertoire commun

Il ne s'agissait pas nécessairement d'un objectif identifié initialement de la part du TIESS ni d'un besoin exprimé lors des consultations portant sur la conception de la démarche, mais il s'agissait d'une retombée collatérale positive qui s'est construite au fil du temps.

Le partage de ressources et de connaissances, la mise en commun plus large de certains artefacts ainsi que la production de contenus issus des communautés thématiques et territoriales ont constitué ce que nous pourrions nommer un répertoire partagé transversal, constitué au-delà des répertoires alimentés au sein des CdP privées.

C'est en diffusant des éléments de veille, en partageant des ressources, en proposant un outil à une personne qui en a besoin et en construisant à travers la collaboration de nouveaux savoirs que se sont bâtis des répertoires privés au sein de CdP ainsi qu'une bibliothèque commune dans les espaces partagés et dans les intersections entre les CdP.

Rappelons que 45 % des membres de *Passerelles* étaient des acteur·trices terrain et étaient à la recherche de solutions précises et faciles à obtenir pour répondre à des besoins spécifiques. La présence d'un tel répertoire a pu répondre à un réel besoin et a pu constituer un levier de mobilisation dans certaines communautés.

Surabondance d'informations

Si ce commentaire récurrent était présenté comme une force de *Passerelles*, plusieurs y voyaient cependant le revers de la médaille et estimaient qu'il y avait « trop de contenus », qu'il était « facile de s'y perdre » et d'y « perdre son temps tellement il y a de choses à découvrir ». D'autres mentionnaient même avoir un sentiment « d'infobésité » ou de « surcharge mentale ».

Comme abordé plus tôt, certaines personnes déploraient la difficulté de trouver la bonne ressource au bon moment en fonction du besoin immédiat. On peut se demander si une telle attente est réaliste et s'il est possible de répondre à ce besoin, mais ces commentaires exprimaient certainement une déception, voire une frustration devant l'impression qu'une ressource est à portée de main et qu'elle est difficile d'accès alors que les acteur·trices sont dans l'urgence et qu'ils manquent de temps.

Cette frustration a également pu générer un effet démobilisateur pour des membres qui concluaient que la CdP ne répondait pas à leurs besoins. Une participante responsable d'une CdP en démarrage a exprimé la difficulté de mobiliser des participant·es pour constituer collectivement et progressivement une base de

connaissances alors que ces personnes souhaitaient qu'un tel répertoire existe déjà pour justifier leur engagement dans la communauté.

Découvrabilité

Les consultations ont été une occasion pour tenter de creuser cette impression qu'il y avait trop de contenus. « Il n'y a pas trop de contenus, en fait : c'est un labyrinthe. Il faudrait créer des chemins, » a précisé une participante, des propos qui ont été corroborés par plusieurs autres personnes. Cet éclairage permet de réaliser qu'il n'est pas suffisant d'avoir accès à un répertoire partagé, mais qu'il faut penser à son organisation pour faciliter l'accès aux connaissances stratégiques.

Cette création de « chemins » et de mécanismes assurant la découvrabilité des contenus sont également importants pour permettre de conserver ces contenus vivants, c'est-à-dire de permettre leur transformation et leur actualisation en fonction de la transformation du contexte et de l'évolution de la pratique. Pour y parvenir, encore faut-il que cette connaissance soit accessible, repérable et actualisable facilement et que ces considérations aient inspiré le design des CdP.

Curation

L'enjeu de la surcharge informationnelle est omniprésent sur le web et *Passerelles* ne fait pas exception. Face à la surabondance de contenus, il importe de penser à une organisation stratégique des connaissances, ce qui implique de bien penser au design des outils numériques. Des efforts de curation peuvent également répondre à ce type d'enjeu.

Un travail de curation peut impliquer des activités de modération, de valorisation, de classement, de sélection éditoriale et d'organisation des contenus. Des actions peuvent aussi être posées pour synthétiser, éditer, contextualiser et parfois assurer une traduction de sens, voire des analyses.

Certain·es vont plus loin et mentionnent aussi l'importance d'assurer l'accessibilité et la qualité des connaissances partagées, de valoriser les différents types de savoirs, d'assurer la diversité des perspectives puis de reconnaître et de rendre visibles les biais culturels possibles. Une personne a également mentionné les difficultés d'accès aux connaissances en fonction des formats, mentionnant par exemple la rigidité des documents pdf, leur aspect linéaire et leur difficile indexation dans des moteurs de recherche.

Ce travail d'organisation et de curation peut être collectif. On peut néanmoins supposer qu'il s'agit là d'un travail qui doit être piloté et soutenu, un peu comme le rôle d'animation d'une CdP. S'il s'agit d'une des fonctions souvent liées à l'animation, il s'agit peut-être dans certains cas d'un travail distinct qui exige des efforts et des compétences particulières. De plus, une curation d'ensemble doit également être effectuée au sein des répertoires partagés transversaux, ce qui peut représenter un autre rôle.

D'ailleurs, le TIESS a joué un rôle de plus en plus important à cet égard sur *Passerelles* au fil du temps. Au début, cette fonction n'était pourtant pas prévue. L'équipe de *Passerelles* a contribué à la gestion des contenus, à la rédaction de synthèses et à la création de liens entre des contenus connexes.

L'Édito quinzio a également été produit toutes les deux semaines, se présentant comme un outil d'animation et un bulletin de curation. Ce rôle s'est avéré très apprécié et il a éventuellement été considéré comme essentiel au bon fonctionnement de *Passerelles*. On peut supposer qu'un tel rôle pourrait également soutenir le dynamisme de divers types de CdP.

Certain·es participant·es aux consultations ont estimé que le travail transversal d'édition de savoir devrait être une nouvelle fonction à officialiser et à pérenniser

pour l'ensemble du champ de l'innovation sociale. Un tel service pourrait par exemple offrir un service personnalisé de référencement vers les expertises, ressources et connaissances appropriées en fonction des besoins exprimés ainsi qu'un soutien à la captation et la diffusion d'apprentissages.

1.4.4. Le futur de *Passerelles*

De manière générale, les personnes consultées estimaient que *Passerelles* était une démarche utile, pertinente et qui devait être maintenue. L'évaluation et les consultations ont également mis en lumière plusieurs aspects à améliorer pour assurer la pertinence de *Passerelles* et pour accroître son impact, ainsi que des enjeux liés aux compétences et au contexte.

Autant le TIESS, les membres de la plateforme, les communautés actives que les partenaires de *Passerelles* reconnaissent la pertinence de se doter d'un outil commun et de ressources mutualisées pour stimuler la collaboration et pour faciliter l'accès aux contenus. Il était donc souhaité que les outils numériques soient améliorés et que soit consolidée l'équipe de professionnel·les disponibles pour animer, soutenir les CdP et contribuer à la curation. Il était également souhaité que la portée de *Passerelles* soit élargie pour rejoindre des réseaux actifs dans le champ de l'innovation sociale et des champs connexes, mais qui ne sont pas ou qui sont peu présents sur *Passerelles*.

Des besoins ont été identifiés dans des réseaux connexes, par exemple la santé et l'éducation. L'atteinte d'une masse critique d'utilisateur·trices et un plus haut niveau d'interactions étaient d'ailleurs considérés comme des conditions essentielles au succès de *Passerelles*.

Un comité promoteur du futur *Passerelles* a été mis en place et des consultant·es ont été engagé·es pour aider à définir les principes fondamentaux à intégrer dans un éventuel modèle de pérennisation. Ces principes ont été adoptés par le conseil d'administration du TIESS en janvier 2021 et une équipe s'est constituée pour concevoir le modèle et planifier son déploiement.

Le modèle prévoyait que *Passerelles* soit éventuellement portée par une entité juridique externe au TIESS. D'une part, l'élargissement de la portée de *Passerelles* et les efforts considérables à consacrer aux développements numériques dépassaient le mandat du TIESS. D'autre part, la mise en place d'une gouvernance collective impliquant autant les membres, les organisations que les partenaires mobilisés dans l'offre de services, inspirée par le coopérativisme de plateforme, était considérée comme une condition importante pour l'appropriation de *Passerelles* et pour développer un sentiment d'appartenance.

Notons également que le modèle prévoyait une offre de services s'articulant autour de trois volets complémentaires : l'accès aux outils numériques collaboratifs, l'animation et le soutien à l'animation, ainsi que le travail pour faciliter l'accès aux ressources et aux connaissances.

L'offre de produits et de services dans ces trois axes devait être développée en partenariats avec les organisations déjà actives dans l'écosystème. Un modèle d'affaires devait être élaboré pour assurer un certain autofinancement. Une participation de bailleurs de fonds publics et philanthropiques était souhaitée pour conserver la gratuité de l'accès aux outils collaboratifs communs et pour faciliter l'accès aux services.

Une refonte complète des outils numériques était considérée comme essentielle pour assurer la mise en place de ce modèle. L'intention était de répondre de manière plus

adéquate aux besoins exprimés et aux enjeux identifiés par l'évaluation et les consultations. Une telle refonte allait nécessiter des investissements majeurs ainsi qu'un important travail de conception (fonctions à mettre en place, architecture de l'information, design, ergonomie, infrastructures d'hébergement, stratégie de déploiement, monitoring, etc.).

Pour bien orienter les développements à effectuer et les actions à déployer dans le futur, il était également souhaité qu'une analyse plus approfondie soit effectuée pour mieux comprendre les conditions de succès des CdP dans le champ de l'innovation sociale. Un travail visant à affiner la compréhension de la dynamique de ces démarches collaboratives et de leurs besoins semblait nécessaire pour concevoir une offre de soutien encore plus appropriée et pour identifier les leviers sur lesquels agir pour créer un contexte favorable à l'épanouissement des CdP. C'est là un des objectifs de cette recherche, sur la base des observations réalisées dans le contexte de Passerelles.

1.5. L'expérience de *Passerelles* comme terrain de recherche

Passerelles s'est avérée un terrain fertile pour mieux comprendre les défis liés à la collaboration et au co-apprentissage en ligne dans le champ de l'innovation sociale.

L'expérience vécue pendant les deux années de conception et les trois premières années de déploiement a généré des données qui permettent de dégager des constats et des pistes d'action. Une recherche s'est avérée nécessaire pour permettre d'analyser les dynamiques collaboratives au sein des CdP ainsi qu'entre elles.

Il existe une riche littérature scientifique sur les CdP. Cependant, il existe peu d'études de cas portant sur des CdP dans le champ de l'innovation sociale et peu de

recherches étudient spécifiquement les CdP comme stratégie de transfert de connaissances. Une analyse de l'expérience de *Passerelles* est par conséquent susceptible de contribuer à l'avancement des connaissances dans ces domaines, en observant par exemple si des éléments de contexte peuvent exercer une influence sur les conditions de succès des CdP.

Finalement, une recherche posant un regard critique sur le déploiement de *Passerelles* peut avoir une portée pratique concrète à court terme. Les conclusions d'une telle étude pourraient en effet contribuer au développement du futur *Passerelles*, autant en ce qui concerne la conception des outils numériques que les stratégies d'animation, de soutien à l'animation et de curation qui seront mises en place. Une meilleure compréhension des facteurs en jeu pourrait orienter les actions à prioriser pour dynamiser les processus de collaboration visant à accroître les capacités d'action des acteur·trices et leurs capacités à générer des changements systémiques. Ainsi, cette recherche peut constituer une première étape vers la formulation d'hypothèses d'actions qui pourraient ultérieurement être testées et analysées à leur tour.

1.6. Question et objectifs de recherche

L'objectif de ce mémoire est de déterminer les facteurs influençant la conception et l'animation des CDP dans le champ de l'innovation sociale.

Trois objectifs complémentaires sont ciblés. Tout d'abord, cette recherche vise à contribuer à une meilleure compréhension des conditions de succès des CdP comme stratégie de transfert de connaissances dans le champ d'innovation sociale. Elle vise également à mieux outiller les professionnel·les du transfert de connaissances qui souhaitent recourir à ce type de stratégie. Finalement, elle vise à formuler des recommandations concrètes concernant le soutien aux démarches collaboratives dans

le champ de l'innovation sociale, plus particulièrement dans l'intention d'alimenter la conception du futur *Passerelles*.

2. CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique de cette recherche s'articule autour de deux concepts clés : le transfert de connaissances (TC) et les communautés de pratique (CdP). La section sur le TC est succincte, alors que celle sur les CdP, un concept au cœur de ce mémoire est plus détaillée. Nous reconnaissons que les notions relatives au concepts et approches liées au TC auraient pu être davantage approfondies, tout comme il aurait été intéressant d'explorer des concepts connexes, tels que la gestion des connaissances dans les organisations ainsi que les processus facilitant la documentation des pratiques, la réification au sein des CdP et l'appropriation des connaissances.

2.1. Le transfert de connaissances

Notons d'emblée que le TC est parfois nommé mobilisation des connaissances, gestion de connaissances, partage de connaissances, courtage de connaissances ou application des connaissances. Graham (2006) a par exemple identifié une trentaine d'appellations différentes.

Des chercheurs de l'NSPQ définissent le TC comme « différentes stratégies de diffusion et d'appropriation des connaissances en vue de leur utilisation par les milieux de pratique, les milieux de décision ou le grand public » (Lemire, Souffez et Laurendeau, 2009, p. 7), mettant l'accent sur l'appropriation des savoirs scientifiques.

Le champ d'études sur le TC, ou la « science de l'utilisation de la science », vise à comprendre comment promouvoir et soutenir de façon efficace l'utilisation des connaissances par différentes stratégies.

La littérature sur le TC s'intéresse surtout aux connaissances explicites issues de la recherche et s'adressant à des utilisateur·trices potentiel·les de ces connaissances

produites. Néanmoins, de plus en plus d'organisations au Québec valorisent l'ensemble des types de connaissances et misent sur une approche qui n'est plus seulement unidirectionnelle, c'est-à-dire qui reconnaît les différents types de savoirs, incluant ceux issus de la pratique, et qui reconnaît l'importance de leur enrichissement mutuel (Dancause, 2020).

Pour illustrer cette évolution des approches, nous retenons ici la définition proposée par l'organisation Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), soit : « un processus menant à l'intégration de connaissances ou de procédés nouveaux dans la pratique des individus et des organisations ; il implique un croisement des savoirs des chercheurs et des praticiens, afin qu'ils s'enrichissent mutuellement » (Lexique de *Passerelles*, consulté en novembre 2021).

2.1.1. La gestion des connaissances : gouvernance, pratiques et stratégies

La recherche sur le TC évolue en relation avec la recherche sur la gestion des connaissances au sein des organisations. Ces termes font parfois l'objet d'une certaine confusion et certain·es auteur·trices incluent le TC dans le domaine de la gestion des connaissances.

Dans les années 1950, une valeur économique et stratégique est attribuée aux connaissances mobilisées par une organisation. Le « capital de connaissances » est alors vu comme une richesse à exploiter et la valeur de ce capital peut augmenter grâce à une gestion adéquate (Grundstein, 2002). Une bonne gestion des connaissances permet d'éviter la perte de savoir-faire, de diminuer le risque d'erreurs, d'exploiter les expériences du passé et d'améliorer le développement des compétences.

La gestion des connaissances devient un domaine de recherche, évoluant rapidement en deux courants principaux: technocentré et anthropocentré. Les approches centrées sur les technologies, autrefois dominantes, sont aujourd'hui en perte de vitesse au profit d'approches centrées sur l'humain, car « elles valorisent l'interaction des activités humaines et des outils informatiques pour amplifier l'utilisation et la création de connaissances individuelles et collectives dans l'organisation » (Basque et Pudelko, 2004, p.23) et qu'elles prennent en considération la culture organisationnelle.

Foss (2006) estime que la gestion des connaissances doit être intimement reliée à la gouvernance des organisations. La littérature sur la gouvernance a d'ailleurs été influencée par deux approches basées sur la connaissance : la théorie des coûts de transaction (TCT) et la théorie du management par la connaissance (KBV).

Si Foss salue la prise en considération d'enjeux liés à la gestion des connaissances dans les recherches portant sur l'administration des affaires, il critique l'absence d'une réelle intégration entre les deux disciplines : « *much of the relevant literature has been practice-driven and oriented towards prescriptions, and has had little or unclear disciplinary foundations* » (Foss, 2006, p. 24). Il propose de conceptualiser une discipline distincte qui concilie les deux théories que sont la TCT et la KBV : l'approche de la gouvernance de la connaissance (*knowledge governance approach*). Les structures de gouvernance et les formes organisationnelles sont ainsi vues comme influençant directement les pratiques individuelles et donc les dynamiques de partage, d'intégration et de création des connaissances.

Pour Pudelko (2014), « les processus de création, utilisation et partage des connaissances y sont considérés comme variable dépendante, qui peut être *manipulée* par différents types de *traitement* appliqués dans l'organisation » (p. 6). Il devient

alors important d'effectuer une distinction entre les pratiques de gestion des connaissances et les stratégies de gestion des connaissances, écrit-elle. Les pratiques de gestion de connaissances concernent les activités qui existent déjà dans l'organisation, de manière plus ou moins structurée et formalisée.

Les stratégies sont quant à elles des actions intentionnelles, combinant habituellement des dimensions individuelles et technologiques, et qui sont « le résultat d'une prise de conscience de l'importance de ces processus dans l'organisation et d'une décision explicite d'agir sur certaines composantes organisationnelles afin de transformer les pratiques existantes » (Pudelko, 2014, p. 7). On voit alors que la CdP, par exemple, peut être considérée comme une stratégie de gestion ou de transfert de connaissances.

2.1.2. Les approches de TC

Lemire et coll. (2009) proposent de catégoriser les multiples cadres conceptuels du TC en trois grandes approches : l'approche linéaire ou unidirectionnelle, l'approche de résolution de problèmes et les approches interactives. Dans le premier cas, le savoir scientifique issu de la recherche est transféré à des utilisateur·trices potentiel·les (*science-push*). Cette approche est expérimentée et documentée depuis les années 1960 (Lacouture, 2016).

L'approche par résolution de problèmes est semblable en termes de processus, mais la science y joue un rôle plus utilitaire, visant à répondre à des besoins spécifiques (*demand-pull*). Quant à l'approche interactive, celle-ci se caractérise surtout par les allers-retours entre producteur·trices et utilisateur·trices des connaissances tout au long du processus de transfert des connaissances. Cette troisième approche est parfois nommée « approche circulaire », puisqu'elle permet aux utilisateur·trices de devenir coproducteur·trices de la connaissance, tandis que les interactions en jeu permettent

de « redéfinir, préciser, bonifier le projet au fur et à mesure qu'il avance » (Lemire et col., 2009, p. 14).

2.1.3. Les effets du TC

Selon l'équipe RENARD (formation en ligne sur le TC, 2020), et contrairement à ce qui est souvent suggéré dans la littérature, il reste encore difficile de démontrer l'efficacité des approches interactives, recourant à des stratégies telles que la CdP, bien qu'on souligne qu'elles semblent prometteuses.

Cette situation a été attribuée aux difficultés d'identifier les effets spécifiques de cette approche, étant donné qu'elle est généralement utilisée de manière complémentaire à d'autres interventions. Pour mieux cerner l'efficacité de chacune de ces stratégies, il serait pertinent de comprendre comment elles se combinent et s'influencent mutuellement, ajoute l'équipe RENARD.

Gervais, Souffez et Ziam (2016) constatent également qu'il est difficile d'évaluer les retombées du TC. Elles estiment que les effets à court, moyen et long terme sont multiples, diversifiés et qu'ils peuvent concerner les individus, les organisations ou être d'ordre sociopolitique. Pour les évaluer, ajoutent-elles, il importe de prendre en considération les conditions de mise en œuvre et les facteurs externes.

Marion et Houlfort (2015) estiment que si des progrès ont été réalisés pour mieux comprendre les mécanismes en œuvre, davantage d'études doivent être menées, notamment pour identifier les variables les plus déterminantes ainsi que pour comprendre comment le contexte peut influencer les résultats. Dagenais (2017) en donne un bon exemple lorsqu'il affirme que des secteurs comme l'éducation et la santé seraient plus actifs en TC puisqu'on y retrouve « des canaux de diffusion clairs, définis et efficaces » (p. 5).

2.1.4. Les expérimentations récentes

La pratique du transfert de connaissances s'est transformée au Québec au cours des dernières années, notamment à travers l'émergence d'une tendance pour le croisement de divers types de savoirs. Selon Dancause (2020), l'évolution même des termes utilisés pour définir le TC et les pratiques reliées manifeste

« une volonté de reconsidérer la hiérarchie qui avait caractérisé les projets de recherche partenariale développés précédemment et qui faisait de la connaissance scientifique un savoir supérieur aux autres formes de savoirs (pratiques, expérientiels et culturels). » (Dancause, 2020, p. 11)

Cet auteur, qui a étudié l'évolution de la pratique de TC au Québec dans les dix dernières années, remarque un recours plus fréquent à la notion de co-construction des connaissances, un plus grand nombre d'initiatives qui s'appuient sur une expérimentation méthodologique ainsi qu'une préoccupation plus marquée pour l'instauration de relations égalitaires entre les parties prenantes. Il constate également que des acteur·trices impliqué·es dans le TC sont toujours plus nombreux·ses et issus·e d'une variété grandissante de secteurs.

Différentes organisations s'appuient aujourd'hui sur des principes de co-construction, dont le TIESS, qui considère que la liaison entre des acteur·trices concernés est au cœur du processus. Ceci nécessite la création d'espaces de collaboration :

« il ne suffit pas de faire des recherches, même en partenariat, il faut instituer de façon durable des espaces de collaboration où des personnes issues des milieux de la recherche et des milieux de la pratique terrain peuvent partager leurs expériences et leurs connaissances et travailler ensemble pour accélérer l'apprentissage des organisations et des individus qui y œuvrent » (Bussièrès et col., 2018, p.13).

Le TC est alors considéré davantage comme un processus qu'un résultat. Il s'inscrit dans un nouvel imaginaire et devient « une condition porteuse pour assurer aux collectivités une plus grande capacité dans la prise en charge de leur développement » (idem, p. 83).

L'approche interactive, ou circulaire, est particulièrement importante dans un contexte d'innovation sociale, selon ce collectif d'auteur·trices. La captation des apprentissages découlant des innovations sociales est considérée comme susceptible de favoriser leur diffusion (adoption et adaptation) et leur institutionnalisation.

Ils estiment que l'importante littérature scientifique traitant de la diffusion des innovations s'applique essentiellement aux innovations technologiques. Les modèles et les résultats de la recherche dans le contexte des innovations technologiques sont difficilement applicables aux innovations sociales, puisque celles-ci « proviennent en grande partie des acteurs du terrain qui tentent de trouver des solutions à des situations problématiques ou à des blocages institutionnels » (Bussièrès et col., 2018, p. 92). Il importe par conséquent de prendre en considération les relations étroites des connaissances avec le contexte, avec les modalités d'innovation et avec les personnes impliquées.

Une des conditions est alors la création d'espaces de mise en relation sur le long terme qui doivent être animés, où un climat de confiance doit s'installer et où « se construit le premier transfert : un transfert de sens, de compréhension et de perspective » (idem, p. 97).

La CdP peut devenir un tel espace de collaboration au service d'une approche interactive de TC. La CdP comme stratégie de TC est mentionnée dans un nombre grandissant d'articles, « ce qui surprend peu compte tenu de la popularité confirmée (des CdP) », selon Dancause (2020, p. 33).

2.2. Les communautés de pratique

Cette section, qui forme le cœur du cadre théorique, propose un tour d'horizon des différentes définitions des CdP et de quelques concepts connexes. Elle présente également une description des processus d'apprentissage au sein des CdP. S'y ajoutent quelques remarques concernant l'intérêt porté aux CdP, un phénomène répandu, mais qui a surtout été étudié dans un contexte d'entreprise. La section se termine sur des réflexions quant aux limites et enjeux relatifs aux CdP.

Etienne Wenger, un des premiers avec Jean Lave à théoriser le concept de CdP au début des années 1990, estime que celles-ci sont aussi vieilles que l'humanité et qu'elles étaient présentes « bien avant que nous nous préoccupions de la planification de l'apprentissage » (Wenger, 2005, p. 248). Selon cet auteur, il s'agit de dynamiques naturelles faisant partie intégrante de la vie sociale, qu'elles soient visibles ou non, conscientes ou non, pertinentes ou non, bonnes ou non. Nous ferions donc naturellement partie de CdP plus ou moins structurées et rarement formalisées.

Même si les CdP sont partout, au point de devenir familières, les théoriser permet de les rendre plus « accessibles et fonctionnelles », selon Wenger (idem, p. 5).

La manière la plus fréquente de définir une CdP est celle proposée par Wenger, McDermott et Snyder, en 2002 : « groupe de personnes ayant en commun un domaine d'expertise ou une pratique professionnelle, et qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement » (Bourhis et Tremblay, 2004; Wenger, McDermott, & Snyder, 2002).

Certains, comme Tremblay (2002), ajoutent que l'intérêt commun pour un sujet donné peut constituer un élément moteur de la constitution d'une CdP. Paré et Francoeur (2020) parlent de domaine partagé, sans lequel la communauté n'est qu'un

groupe d'ami·es. Eux aussi précisent que ce domaine peut être autre qu'une profession, tel « un corpus de problèmes récurrents au sein d'une organisation » (p. 3).

Une CdP peut naître « du désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques », écrit Tremblay (2005), ou encore de la volonté de développer de nouvelles connaissances et pratiques.

Kimble et Hildreth (2005) expliquent que l'élément déclencheur des échanges provient souvent d'un problème à résoudre amené par l'un·e des participant·es auquel les autres membres contribuent, au travers des anecdotes et expériences personnelles. Au-delà de la transmission de faits ou de connaissances codifiées, les interactions, le co-apprentissage, l'avancement des pratiques et la création de connaissances constituent la réelle valeur des CdP.

Ces dynamiques permettent, selon l'Agence de la Santé et des Services de la Montérégie (2010), l'émergence d'une intelligence collective pour résoudre des problèmes communs.

Ainsi les participant·es partagent des préoccupations, des interrogations, des réflexions, des anecdotes, des connaissances, des expériences et ils apprennent les un·es des autres au travers des interactions plus ou moins soutenues. Au fil du temps, les membres constituent une mémoire collective et ils cherchent à approfondir les connaissances partagées ou à en créer de nouvelles. Une CdP peut également contribuer à faire émerger de nouvelles pratiques et à générer des innovations (Dubé, 2004 ; Langelier, 2005 ; Tremblay, 2006 ; Wenger, 2005).

La forme d'une CdP peut varier grandement, selon Paré et Francoeur (2020), en termes de grandeur (de deux personnes à plusieurs milliers), de durée (la plupart étant permanentes), de dispersion géographique, d'homogénéité des membres et de son rapport à l'organisation d'attache, s'il y a lieu (elles sont reconnues ou non, institutionnalisées ou non). Tremblay (2004) ajoute que les CdP peuvent être fermées, si elles sont réservées à des expert-es par exemple, ou ouvertes, donc accessibles en fonction de l'intérêt des participant-es.

Les CdP n'ont généralement pas de livrables prédéfinis. Elles se distinguent ainsi des groupes de travail, des équipes de travail ou des équipes de projet (Demers et Tremblay, 2020 ; Dubé, 2004 ; Probst et Borzillo, 2007 ; Wenger, 2005), qui doivent généralement atteindre des résultats précis pour l'organisation, dont la composition est parfois déterminée par la direction et dont la durée de vie est limitée au mandat attribué.

La CdP continue quant à elle à exister au-delà de la livraison d'un résultat spécifique et elle « perdure aussi longtemps que le thème est pertinent pour l'organisation et qu'il y a de la valeur et un intérêt pour les membres à apprendre ensemble » (Probst et Borzillo, 2007, paragr. 6).

Les CdP ne sont pas non plus des clubs sociaux, des réseaux informels ou des forums de discussion (Agence de la Santé et des Services de la Montérégie, 2010 ; Demers et Tremblay, 2020 ; Wenger, 2005), dont la finalité serait par exemple la collecte et la circulation d'informations, sans objectifs définis d'apprentissage ou de développement des aptitudes. Tremblay (2005) remarque néanmoins que la frontière entre les différentes formes de regroupement peut parfois devenir ambiguë et qu'elle peut changer au fil de l'évolution des activités au sein d'un groupe donné.

2.2.1. Définition de concepts complémentaires

Wenger a défini quelques concepts fondamentaux permettant de bien saisir les dynamiques au sein des CdP. Ils sont régulièrement évoqués par d'autres auteur·trices pour expliquer les processus d'apprentissage et pour mieux comprendre les conditions de succès des CdP.

2.2.1.1. Engagement mutuel, entreprise commune et répertoire partagé

Pour Wenger (2005), les trois principales dimensions d'une CdP sont l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé.

L'engagement mutuel est présenté comme la volonté de faire des choses ensemble. Il implique la création de liens entre les individus, avec toute la complexité que cela peut générer. Un minimum d'interactions est nécessaire pour que se crée l'appartenance au sein d'un groupe, écrit Wenger. Cet engagement ne mène pas vers une homogénéisation du groupe, chacun·e conservant son identité propre. Pour Wenger, « les désaccords, les défis et la compétition sont des formes de participation » (p. 85).

Le groupe s'engage dans une **entreprise commune**, qui se définit par les participant·es en cours de processus. Cette entreprise reste dynamique, sujette à une interprétation, négociée et évolutive (Wenger, 2005). C'est à la fois un objectif et « une relation de responsabilité mutuelle » (idem, p. 87) qui ne doit pas être issu d'un seul individu ou orienté par une décision extérieure au groupe. Les inspirations ou les influences externes sont tout de même pertinentes, pourvu que le groupe soit en mesure de librement définir l'entreprise commune qui l'unit.

Un groupe qui interagit sur une base régulière et sur une longue période produit des documents de référence et des ressources, mais aussi des histoires, des styles, des

artéfacts, des outils, des discours, des routines, des concepts, etc. Tout ceci constitue progressivement un **répertoire partagé** (Wenger, 2005), aussi appelé bagage commun ou langage commun. Pour Wenger, le répertoire partagé est hétérogène et sujet à interprétation, mais il est néanmoins une source d'engagement. « Cela contribue aussi à rendre ces processus dynamiques, toujours ouverts et générateurs de nouvelles significations » (Wenger, 2005, p. 92).

Tremblay (2006) mentionne que le répertoire partagé facilite les échanges. Il permet d'éviter des incompréhensions et des conflits, sans pour autant éviter les tensions. Il ne faut pas le considérer comme une « plateforme servant de base à un consensus collectif », précise-t-elle, mais comme « un ensemble de ressources mobilisables pour la négociation de sens dans les situations d'interactions » (p. 5).

2.2.1.2. Négociation de sens, participation et réification

Tout comme l'entreprise commune, pour Wenger (2005), le sens est négocié entre les membres d'une CdP. L'auteur définit la notion de sens comme étant la signification de ce que l'on fait et la signification donnée aux connaissances. Il définit la **négociation de sens** comme un processus actif et dynamique de construction, de discussion et d'adaptation continue. « Le sens n'existe ni dans l'individu ni dans le monde, mais bien dans la relation dynamique qui caractérise la vie dans le monde » (p. 60). Ceci fait écho aux principes mis de l'avant par l'approche interactive ou circulaire du TC décrits plus haut.

La **participation**, conflictuelle ou non, est un engagement des individus et une « expérience sociale » qui contribue à la construction des identités (Wenger, 2005). L'auteur voit la participation au sein d'une CdP comme un noyau qui devient de moins en moins actif dans les périphéries du groupe. Les degrés de participation sont donc variables, ce que Wenger décrit comme étant des « formes variées d'accès

informel et légitime » (p. 129). Les « participations légitimes périphériques », qui sont visibles et éventuellement acceptées par le groupe, vont de la simple observation à des engagements réels. Les zones sont perméables entre elles. Les échanges entre ces zones constituent des occasions d'apprentissage et de changement.

Wenger, McDermott et Snyder (2002) proposent de favoriser la cohabitation de divers niveaux d'engagement. Certains groupes sont tentés de concentrer leurs activités exclusivement autour d'un noyau plus actif de participant-es, voire à rejeter les membres moins actifs, qui ne sont alors plus considérés comme légitimes. Or, différents niveaux de participation amènent autant de nouvelles perspectives, selon les auteurs. De plus, il serait irréaliste d'espérer le même niveau de participation d'individus ayant chacun des attentes et des réalités différentes.

Wenger, McDermott et Snyder croient qu'il est normal qu'un noyau de participant-es assumant un certain leadership ne représente que 10 % à 15 % de la communauté. Un second noyau actif représente 15 % à 20 % des membres. Les autres membres, qui constituent une large portion, ne sont pas réellement inactifs pour autant. Ils observent les interactions, ils apprennent, ils développent des perspectives et ils sont susceptibles de se rapprocher du centre si leurs champs d'intérêt les interpellent à un moment spécifique. Ces auteurs affirment même qu'ils constituent une dimension essentielle de la vitalité des CdP.

Certains des membres qui se retrouvent dans un rôle de participation périphérique se situent à la frontière de la CdP. Ils contribuent à redéfinir les contours de la CdP et ils peuvent devenir des agent-es de liaison pour favoriser la coopération ou le TC avec d'autres CdP.

Pour Tremblay et Rochamn (2013), la participation périphérique peut d'ailleurs être « source d'apprentissages intéressants, parfois insoupçonnés » (p. 24). Le CEFRIO

(2005), à partir des travaux de Lave et Wenger, rappelle que c'est également à travers la participation périphérique que s'effectue l'arrivée de nouveaux individus dans une pratique. Ils apprennent progressivement par les personnes qui exercent déjà cette pratique. Bien conçue et bien animée, une CdP peut donc faciliter l'entrée en poste de nouvelles personnes, ce qui est particulièrement apprécié dans des milieux où on observe un taux élevé de renouvellement des équipes.

La **réification**, quant à elle, ce sont les formes, simples ou complexes, que les individus donnent à cette participation. C'est une manière de donner vie à des concepts. Ceci s'effectue par multiples processus, tels que : « fabriquer, concevoir, représenter, nommer, codifier, décrire, percevoir, interpréter, utiliser, réutiliser, décoder et remanier » (Wenger, 2005, p. 65). Il s'agit de « créer des points de focalisation autour desquels la négociation de sens peut s'organiser », selon les mots de Demers et Tremblay (2020, p. 11). À travers le processus de réification, nos significations sont projetées dans le monde extérieur et atteignent une existence indépendante, selon Hildreth et Kimble (2002).

Pour Wenger, la participation et la réification constituent une « dualité fondamentale ». Elles se complètent et se nourrissent mutuellement. C'est cette dualité qui permet la création et la négociation de sens. L'équilibre qui doit être trouvé entre la participation et la réification devrait faire partie de la conception même de la CdP.

2.2.1.3. Construction d'identité

Un autre élément clé de la définition des CdP est la notion d'**identité**, qui, selon Wenger (2005), se construit et se transforme à travers les appartenances à diverses CdP et les significations qui en émergent. L'apprentissage, explique-t-il, « transforme

ce que nous sommes et pouvons faire, donc construit des identités » (p. 236). À la fois individuelle et collective, l'identité constitue un « pivot » entre l'individu et le social.

L'identité est ainsi « un ensemble de niveaux de participation et de réification par lesquels l'expérience et son interprétation sociale se construisent mutuellement » (idem, p. 169). Elle s'actualise à travers une négociation de sens et elle permet de construire des points de repère qui nous amèneront à nous engager ou non dans un groupe.

La CdP se pose alors comme « une proposition d'identité » (idem, p. 174), ou plutôt comme des propositions de multiples identités qui coexistent, puisque différentes formes d'appartenances à diverses CdP cohabitent. Les CdP elles-mêmes définissent leurs identités les unes par rapport aux autres et l'identité des individus se définit à travers les différents niveaux de participation (ou de non-participation) et d'appartenance aux communautés. On retrouve ainsi des logiques d'articulation et de connexion entre les identités, mais pas de fusion, précisent Tremblay et Rochamn (2013).

À l'échelle d'une organisation, les CdP peuvent être perçues comme une source d'émergence et de renforcement des identités au sein des équipes. Paré et Francoeur (2020) notent d'ailleurs que l'identification des employé·es et le développement d'une identité professionnelle à travers une pratique partagée sont des préoccupations qui gagnent en importance dans les entreprises.

2.2.2. Typologies

Il existe une large variété de types de CdP. Pour les décrire et mieux les comprendre, il peut être tentant de proposer une typologie. Cependant, catégoriser les différents

types de CdP représente un exercice complexe. Si plusieurs auteur·trices proposent un système de classification, aucune proposition ne fait consensus.

Pour Parot et coll. (2004), il existe trois types de CdP :

- les communautés thématiques, ou de métier, soit des individus confrontés à une même problématique qui se regroupent pour être plus fort individuellement et pour avoir accès à une somme de connaissances ;
- la communauté d'innovation ou de progrès, avec l'objectif de devenir plus efficace collectivement en cherchant des solutions et en misant sur la collaboration dans une perspective d'amélioration continue ;
- les communautés de projet, mises sur pied en fonction d'un objectif commun précis ainsi que des livrables prédéterminés.

L'Agence de la Santé et des Services de la Montérégie (2010) classe plutôt les communautés en fonction de leurs objectifs principaux. L'organisation en identifie cinq :

- appliquer une nouvelle pratique ;
- s'alimenter des meilleures pratiques et de la littérature scientifique ;
- développer de nouvelles compétences ;
- générer des connaissances ;
- créer une communauté de recherche.

Probst et Borzillo (2007) proposent quant à eux trois types de CdP, qui amènent trois approches distinctes en termes de pilotage :

- la communauté stratégique innovante, qui est propulsée en fonction d'intérêts stratégiques ;

- la communauté d'excellence opérationnelle, qui mise sur des échanges de connaissances et de bonnes pratiques entre expert·es ;
- ainsi qu'un espace social et productif, plus libre et convivial, basé sur le partage des expériences et des anecdotes, avec des objectifs plus généraux, mais plus difficilement mesurables.

Tremblay (2006) évoque trois types de communautés, en se basant plutôt sur leur degré de structuration :

- les CdP informelles, regroupant des individus ayant des besoins et intérêts communs, avec un mandat déterminé conjointement, qui peuvent passer inaperçues tellement elles sont naturelles ;
- les CdP soutenues, avec un mandat plus précis de développement de connaissances ou de compétences, plus soutenues par l'organisation et plus visibles ;
- les CdP structurées, avec des objectifs et des buts communs déterminés par les parrains et marraines, des critères d'adhésion plus précis, qui deviennent des communautés complètement soutenues et fortement visibles.

Cette dernière catégorisation se rapproche d'une typologie proposée par Wenger (2005) :

- la CdP invisible ;
- la CdP marginale ;
- la CdP légitimée ;
- la CdP supportée ;
- la CdP institutionnalisée.

Pour Kimble et Hildreth (2005), ces distinctions entre le caractère formel ou informel ne sont probablement pas les plus pertinentes, puisque les auteurs ne voient pas de corrélation claire entre cet aspect de la CdP et ses chances de succès.

Une caractéristique fondamentale retient l'attention de plusieurs auteurs (Boisvert, 2013 ; Bourhis et Tremblay, 2004 ; Cappe, Chanal et Rommeveaux, 2010) : le caractère spontané ou intentionnel (certains utilisent le terme commandé ou forcé) de la communauté. Dans le deuxième cas, les objectifs et les mandats sont prédéfinis, en fonction par exemple des besoins ou orientations stratégiques d'une organisation, ce qui ne permet pas aux membres de définir librement les règles de fonctionnement de la communauté.

Tremblay (2006) observe certains cas où le caractère imposé de la CdP nuit à la motivation des membres, proposant même que la co-définition du projet ainsi que l'impression de la part des membres de pouvoir influencer le développement de la CdP constituent des facteurs de succès : « les communautés sont en quelque sorte des organismes vivants qu'il convient de cultiver plutôt que de tenter d'en décréter l'existence, comme le font parfois certaines organisations » (p. 15).

La réalité serait cependant parfois plus nuancée, puisqu'entre l'approche ascendante et descendante, il se trouverait des cas fréquents de formalisation de groupes qui existaient de manière informelle (Bourhis et Tremblay, 2004).

2.2.2.1. Grille des caractéristiques structurelles

Plutôt que proposer une typologie, Dubé, Bourhis et Jacob (2006) définissent la CdP en fonction d'une grille de 21 caractéristiques structurelles (21 most meaningful structuring characteristics). La grille a été générée à partir de 18 études de cas. Il s'agit d'un système d'analyse qui mériterait encore d'être validé et approfondi sur la base d'études subséquentes, selon ses auteur·trices. Ce groupe propose cette grille

d'analyse plus malléable et personnalisable, au lieu d'une approche uniformisée souvent préconisée dans la littérature. Une approche en fonction de critères trop pointus est réductrice selon les auteur·trices, alors que chaque CdP possède sa propre personnalité, et donc ses propres enjeux.

Tableau 3 - Caractéristiques structurelles — inspiré de Dubé, Bourhis et Jacob (2006)

Communauté		
Orientation du mandat	Opérationnel ↔ Stratégique	En fonction de la mission de l'organisation ou de la pratique ?
Durée de vie	Temporaire ↔ Permanent	Durée indéterminée ou délimitée par un mandat précis ?
Âge et maturité	Jeune ↔ Vieux	La maturité ou le stade de développement peuvent être différents.
Contexte organisationnel		
Processus de mise en place	Spontané ↔ Intentionnel	Communauté commandée par l'organisation ?
Fluidité des frontières	Rigides ↔ Fluides	Au-delà des divisions – professions – organisations ?
Soutien de l'environnement	Facilitant ↔ Obstruction	En fonction de la culture, du style de gestion...
Relâchement organisationnel	Élevé ↔ Bas	Gestion du changement et de l'apprentissage organisationnel.

Formalisation	Non reconnue ↔ Institutionnalisée	En marge, reconnue ou intégrée dans la structure ?
Leadership	Clair ↔ En négociation continue	Rôles prédéterminés ou évoluant au gré des dynamiques ?
Membership		
Envergure	Restreinte ↔ Vaste	Nombre de membres.
Dispersion géographique	Proximité ↔ Éclatée	Étendue de territoire.
Sélection des membres	Ouverte ↔ Fermée	Tout le monde peut s'inscrire ou l'accès est restreint.
Engagement des membres	Volontaire ↔ Forcé	Selon l'intérêt, imposé, ou fortement encouragé ?
Dynamique préexistante	Aucune ↔ Enracinée	Les relations existaient ou il n'y a pas d'historique.
Stabilité du groupe	Stable ↔ Mouvant	Les membres restent les mêmes ou il y a une rotation
Compétences technologiques	Maîtrise ↔ Faible littératie	Dans l'ensemble du groupe et variabilité.
Diversité culturelle	Homogène ↔ Hétérogène	Nationales, organisationnelles et professionnelles.
Pertinence des sujets	Pertinents ↔ Désintéret	Valeur pour l'organisation et pour les membres.
Environnement technologique		

Dépendance aux technologies	Exclusif ↔ Multimodal	Proportion des activités en personne.
Diversité des outils	Restreint ↔ Diversification	Variabilité des outils numériques disponibles.

2.2.2.2. Les communautés virtuelles

De nombreuses CdP utilisent des outils numériques synchrones ou asynchrones pour réaliser leurs activités, en tout ou en partie. L'augmentation de l'usage des outils numériques aurait d'ailleurs contribué à l'essor de l'intérêt envers les CdP, selon Dubé (2004).

Cette distinction n'est peut-être plus aussi pertinente aujourd'hui qu'elle l'a déjà été, puisque pour une large proportion de CdP, les activités se déroulent à la fois en ligne et en présentiel, dans des proportions variables et qui peuvent évoluer au fil du temps. De plus, rappellent Bourhis et Tremblay (2004), les CdP virtuelles diffèrent entre elles « et ne peuvent donc pas être traitées comme un concept unidimensionnel » (p. 26). Plusieurs conditions de succès des CdP sont les mêmes, peu importe les modes de communication utilisés.

Cependant, sur certains aspects, l'usage des outils numériques amène des considérations distinctes, mentionnent Dubé, Bourhis et Jacob (2006). Quelques auteur·trices proposent donc des conditions de succès s'appliquant spécifiquement à l'usage des outils numériques.

2.2.3. L'apprentissage

La plupart des auteur·trices traitant des CdP affirment que l'apprentissage constitue l'un des principaux apports de ce type de démarche, avec la collaboration et l'innovation.

Pour Wenger (2005), l'apprentissage dans un contexte de CdP doit être conçu « sous l'angle d'une participation sociale » (p. 2). L'apprentissage concerne ainsi la pratique, mais également la création de sens et le développement de l'identité. Pour l'auteur, la formation conventionnelle est généralement trop structurée alors que nous apprenons de multiples manières, par exemple à travers la pratique et l'engagement dans des communautés. Les CdP deviennent donc une formule complémentaire à d'autres formes d'apprentissage.

Pour expliquer comment il est possible d'apprendre dans une CdP, Wenger s'inspire des théories sociales de l'apprentissage, dont celles développées par Bandura, qui tiennent compte des interactions sociales. Il s'inspire surtout, avec Jean Lave en 1991, du concept d'apprentissage situé, qui postule que les connaissances sont indissociables de leur contexte social et culturel.

Dans cette approche, les processus d'apprentissage doivent prendre en considération le contexte de la pratique. Dans le même ordre d'idée, Tremblay (2006) qualifie les connaissances partagées comme étant « socialement localisées », donc liées à une pratique donnée dans un contexte précis.

Parot (2004) qualifie l'apprentissage au sein des CdP de « participatif » (p. 27). « L'apprentissage s'effectue par le biais de la participation à des pratiques communes et à travers les échanges entre les membres d'une même communauté », résumant quant à eux Laferrière, Martel et Gervais (2006, p. 9). Pour le CEFRIO (2005), cet

apprentissage naît de la mutualisation et la mise en perspective des connaissances : « le partage du savoir n'est ni unidirectionnel, ni simplement une transaction. C'est un engagement mutuel à l'apprentissage entre pairs » (p. 13). L'apprentissage entre individus peut être animé et il ne repose pas sur le rôle central d'un·e expert·e qui se présente comme seul·e dépositaire d'un savoir.

Par ailleurs, l'apprentissage issu des activités d'une CdP n'est pas structuré. Il est informel (Bourdat, 2017 ; Sánchez-Cardonaa, Sánchez-Lugob et Vázquez-González, 2012 ; Wenger, 2005), voire non intentionnel (Bourdat, 2017).

Les connaissances partagées et co-construites dans une CdP sont de nature variée. Elles concernent essentiellement le savoir-faire (Tremblay, 2006). Elles « s'alimentent de données et d'information, mais elles sont d'un autre ordre : elles traduisent le savoir-faire, le savoir-être, bref l'expérience et l'expertise », résume le CEFRIO (2005, p. 17). Enfin, les connaissances peuvent être explicites, mais également tacites.

2.2.3.1. Gestion des connaissances au sein d'une organisation

L'intérêt envers les CdP est important. Plusieurs organisations se tournent vers cette stratégie et de nombreux ouvrages traitent de la question. Dans la préface à un guide produit par le CEFRIO en 2005, Wenger se dit lui-même étonné face à la popularité du concept. Par ailleurs, Boisvert (2013) constate que le concept de CdP « a grandement évolué, tout particulièrement en ce qui a trait à son application au sein des organisations » (p. 5).

Si elles ont toujours existé de manière plus ou moins formelle, l'intérêt pour les expérimenter et les théoriser est grandissant. Ceci s'explique entre autres parce que les formes traditionnelles d'apprentissage (formations structurées avec des objectifs

pédagogiques prédéterminés) ont montré leurs limites (Wenger, 2005) et qu'elles mettent de côté des besoins auxquels les CdP arrivent à répondre.

Pour certains auteur·trices, il s'agit d'abord de répondre de manière stratégique à un enjeu de gestion des connaissances face aux dangers que pose, par exemple la perte d'expertise des employé·es qui quittent leur poste. De multiples cas permettent de constater les limites des outils collaboratifs conventionnels et des bases de données (Ardichvili, Page et Wentling, 2003 ; Cappe, Chanal et Rommeveaux, 2007). Ces constats expliqueraient en partie l'intérêt porté envers la recherche de solutions complémentaires pour favoriser le partage et la création de connaissances.

Parmi les limites des systèmes de stockage de données, Cappe, Chanal et Rommeveaux (2007) mentionnent entre autres l'absence de contexte permettant de saisir le sens des informations disponibles : « (les informations) se révèlent trop synthétiques ou parcellaires et sont donc difficilement utilisables en l'état par d'autres que ceux qui les ont mises en ligne » (2007, p. 7). Selon McDermott (2007), pour optimiser la circulation des connaissances, il faut donc miser sur les dynamiques relationnelles, ce qui est possible à travers les échanges au sein d'une CdP.

Comme mentionné plus tôt, l'enjeu de la gestion des connaissances a surtout été étudié dans un contexte d'entreprise. Les CdP y seraient d'ailleurs maintenant plus la norme que l'exception, selon Dubé et Bourhis (2006). « Dans le contexte de l'économie du savoir, l'intérêt pour les formes d'organisation du travail qui favorisent le développement des connaissances s'est accru », résume Tremblay (2005, p. 694).

Pour Sánchez-Cardonaa et col. (2012), les CdP augmentent la performance des organisations, notamment en facilitant la dissémination des connaissances et l'innovation. Citant Lesser et Storck, ils mentionnent les effets bénéfiques sur la courbe d'apprentissage, sur la capacité à répondre plus rapidement aux besoins des

client·es et la facilité à générer de nouvelles idées en évitant de constamment réinventer la roue (p. 1822).

Le CEFRIO (2005) présente également la CdP comme un outil susceptible d'accroître la productivité, l'innovation et les compétences des employé·es. L'organisme y voit par exemple des bénéfices en termes d'économie de temps, de goût du risque accru, de soutien moral, de stimulation de l'énergie intellectuelle, de créativité ainsi que de diminution coûts de production (p. 27). L'économie s'effectue également sur les frais de formation, selon Sánchez-Cardonaa et col. (2012), alors que les employé·es apprennent en partie de manière autonome.

Les entreprises s'intéressent de plus en plus « à l'apprentissage que l'on considère comme source indirecte de gains de productivité », selon Bourhis et Tremblay (2004, p. 11). L'apprentissage est alors vu comme un facteur de motivation, de loyauté, de transmission de valeurs et de constitution d'une culture organisationnelle (CEFRIO, 2005).

Paré et Francoeur (2020) présentent la préservation des talents et des connaissances comme la clé d'un positionnement réussi des entreprises sur les marchés compétitifs. Pour se démarquer et prospérer, écrivent-ils, les entreprises doivent « développer des mécanismes afin de retenir, développer et diffuser (les) connaissances au sein même de l'organisation » (p. 2). Comme la connaissance est dynamique, poursuivent Paré et Francoeur, il importe de développer des mécanismes souples favorisant l'interaction formelle et informelle entre les employé·es.

Si le contexte économique exige des changements dans les méthodes de gestion des connaissances, il induit également des transformations organisationnelles (Parot, 2004). Par exemple, les changements technologiques et l'accélération des cycles d'innovation réduisent les contraintes de temps et d'espace, tout en favorisant le

développement d'une « organisation en réseau », plus souple et capable d'adaptation rapide. « Grâce à l'interconnexion de leurs membres, les réseaux sont créatifs, sachant particulièrement bien créer, innover et apprendre » (Parot, 2004, p. 14).

La CdP s'avère alors une bonne stratégie pour y parvenir, croit l'auteur, puisqu'elle permet de fédérer des acteur·trices clés, de faciliter la détection d'idées neuves, de mobiliser les compétences pertinentes et de mutualiser les ressources rares.

En somme, la CdP est principalement étudiée dans le contexte d'une organisation donnée pour répondre à des enjeux internes de gestion des connaissances. Peu de recherches abordent la CdP comme une stratégie de TC dans un contexte impliquant une multitude d'acteur·trices issus d'une variété d'organisations, mais on peut supposer que certains avantages ici mentionnés en termes de gestion des connaissances peuvent également s'appliquer à des écosystèmes composés de multiples acteur·trices.

2.2.3.2. Connaissances explicites et tacites

Une particularité intéressante concernant les processus d'apprentissage au sein des CdP est la possibilité de partager des connaissances tacites (Demers et Tremblay, 2020 ; Gravel, 2010 ; Hartner, 2012 ; Paré et Francoeur, 2020 ; Sánchez-Cardonaa, Sánchez-Lugob et Vžlez-González, 2012 ; Tremblay, 2006 ; Wenger, 2005).

La pratique se compose de certains aspects explicites (procédures, règles, documents, bases de données, outils, langage, etc.) et d'autres qui sont implicites, ou tacites, et moins structurés (réflexes intégrés aux routines, indices subtils, règles non dites, représentations du monde, préconceptions, relations, conventions, hypothèses, intuitions, etc.).

Les connaissances explicites sont plus facilement codifiables et transmissibles directement ou indirectement au travers des artefacts. La socialisation est cependant essentielle pour la transmission des connaissances tacites, ce qui serait favorisé dans les CdP. Paré et Francoeur (2020) croient que c'est le caractère flexible de la structure des CdP qui permet cette circulation de connaissances tacites, ainsi que la diversité des modes de partage qui y sont présents (récits anecdotiques, les conversations de corridor, coaching, etc.).

Le concept des connaissances tacites vient de Michael Polanyi (1966), qui les définissait en 1967 comme étant ce que nous connaissons sans arriver à l'exprimer facilement de manière verbale (Hildreth et Kimble, 2002). Nonaka suggérait en 1991 que les connaissances tacites sont plus personnelles et qu'elles sont enracinées dans un contexte spécifique (Hildreth et Kimble, 2002). Comme ces connaissances sont « inaccessibles à la conscience », pour reprendre l'expression de Polanyi, elles passent souvent inaperçues par celles et ceux qui les possèdent. « Les individus sont dépositaires d'un capital de savoirs dont ils ne soupçonnent que partiellement l'ampleur et la complexité », résume Gravel (2010), ajoutant que cela représente un énorme défi dans les stratégies de gestion des connaissances.

2.2.3.3. Apprentissage individuel

Pour la plupart des auteur·trices, l'apprentissage survient à travers les activités de la CdP et il est dépendant de la santé de la communauté. Wenger (2005) identifie trois mécanismes qui stimulent l'apprentissage au sein d'une CdP : l'engagement, l'imagination et l'alignement. Il définit l'engagement non seulement comme le niveau de participation aux activités, mais aussi comme un processus « de construction de la communauté, de créativité, d'énergie sociale et de connaissances émergentes » (p. 258).

L'engagement s'alimente selon lui de mutualité (interactions, tâches communes), des compétences (mise en pratique d'habiletés, invention de solutions) ainsi que de continuité (la mémoire, les récits, les rencontres entre les ancien·nes et nouveau·elles).

L'imagination concerne l'orientation (dans le temps et dans l'espace, à travers les sens donnés), la réflexion (représentations, comparaisons avec d'autres pratiques) et l'exploration (essais, prototypes, simulation).

L'alignement, qui est nécessaire selon Wenger pour relever certains défis, se définit quant à lui par la convergence (vision, concertation, compréhension partagée), la coordination (normes, méthodes, procédures, frontières) et les dynamiques de pouvoir (politiques, médiation).

Ces différents mécanismes peuvent être interpelés dans toutes les dimensions de la vie de la CdP. Ils sont plus efficaces pour stimuler l'apprentissage s'ils sont combinés, croit Wenger.

2.2.3.4. Apprentissage organisationnel

Les CdP peuvent favoriser l'apprentissage des individus, mais aussi de l'organisation elle-même (Gravel, 2010 ; Tremblay, 2003). Gravel (2010) définit l'apprentissage organisationnel engendré entre autres par les CdP comme un processus qui « plonge ses racines dans celui des acteurs de l'organisation ; il s'actualise et se modifie en dépassant les limites de l'individu afin de se diffuser et d'influencer les pratiques systémiques communes à l'ensemble des acteurs » (p. 71).

C'est la socialisation des savoirs et des apprentissages à travers la collaboration qui favorise l'apprentissage de l'organisation, explique-t-elle. Ceci est également vrai pour l'apprentissage dit de double boucle, qui amène une organisation à revoir « son

système cognitif de fonctionnement, tant en termes de normes que de valeurs » (idem).

McDermott (2007) constate par ailleurs que les CdP permettent d'améliorer les dynamiques relationnelles au sein des organisations. Elles permettraient le développement de compétences liées aux sujets abordés par les membres, mais également de compétences relationnelles et en lien avec l'organisation du travail. Il émet par ailleurs l'hypothèse que les CdP peuvent favoriser la création d'espaces de travail autogérés. Sánchez-Cardonaa, Sánchez-Lugob et Vázquez-González (2012) remarquent également que la collaboration au sein des CdP se poursuit à l'extérieur de la CdP et peuvent amener à la création de projets communs et des apprentissages bénéfiques pour l'ensemble de l'organisation.

2.2.4. Limites et enjeux des CdP

Des auteur·trices et diverses organisations prêtent de nombreuses vertus aux CdP. Certain·es dépeignent presque les CdP comme une solution miracle à tous les problèmes organisationnels. Cependant, la littérature sur le sujet permet de constater que les conditions de succès à rassembler sont nombreuses, difficiles à atteindre et qu'elles exigent des efforts importants. La CdP est « un outil puissant, mais exigeant » et qui peut demander des investissements substantiels, résume le CEFRIO (2005).

Plusieurs des cas relatés n'apportent pas les résultats escomptés, malgré des efforts parfois imposants. Certain·es auteur·trices constatent par exemple une participation limitée, décevante et inconstante, ou encore elles et ils observent différentes réticences de la part des membres (Dubé, 2004 ; Laferrière, Martel et Gervais, 2006 ; Tremblay, 2006).

Wenger, McDermott et Snyder (2002) observent également que le déploiement d'une CdP est loin d'être automatique : « Many natural communities never grow beyond a network of friends because they fail to attract enough participants » (paragr. 1).

Une CdP peut également présenter certains risques. Wenger (2005) mentionne à titre d'exemple qu'une CdP peut dans certains cas devenir contre-productive, qu'elle peut alimenter des stéréotypes ou encore qu'elle peut amener un groupe à s'isoler de son environnement. Paré et Francoeur (2020) mentionnent quant à eux que les CdP « appellent à la variabilité, la complexité et l'imprévisibilité de l'action » (p. 13).

Demers et Tremblay (2020) énumèrent différentes dynamiques collectives potentiellement néfastes. Ils mentionnent par exemple la tendance à l'égalitarisme, où la croissance personnelle et la créativité peuvent être brimées au profit de normes collectives d'égalité. Une communauté peut aussi tomber dans le piège du localisme, alors que des liens de proximité se tissent en laissant peu de place aux liens externes.

Une CdP se coupe alors de possibilités d'apprentissage (Demers et Tremblay, 2020) et les membres perdent leur capacité à conserver une perspective globale sur le domaine.

Paré et Francoeur (2020) mettent en garde contre la constitution de noyaux d'individus qui pourraient devenir hermétiques au reste du groupe, une situation qui pourrait « limiter l'accès (à la CdP) et, par le fait même, restreindre l'apport de nouvelles idées » (p. 11). Dans le même ordre d'idée, des dynamiques de stratifications peuvent émerger, soit « des castes qui se divisent et empêchent le développement d'une identité des membres à l'égard de la CoP dans son intégralité » (p. 11).

Les auteurs notent également que certaines CdP peuvent se présenter comme ayant une certaine autorité morale, devenant les seules gardiennes d'un savoir, créant ainsi de la marginalisation.

Les enjeux d'inclusion sociale, propres à toute démarche d'apprentissage ou de transfert, constituent eux aussi des freins potentiels au déploiement des CdP. En raison de limitations diverses ou de mécanismes menant à l'exclusion de certains individus ou groupes, l'accès et la participation aux CdP peuvent être limités ou inéquitables. L'accès à internet ainsi que la littératie numérique sont également des facteurs potentiels d'exclusion à considérer.

2.2.5. Conditions de succès

Construire une CdP en bonne santé et qui apporte des résultats concrets constitue un défi de taille et exige des efforts soutenus. Cette section présente les principales conditions de succès identifiées par les auteur·trices étudié·es et qui se sont penché·es sur cette question déterminante. La notion même de succès est quant à elle abordée dans la section portant sur l'évaluation (2.2.5.6.)

Notons qu'il n'existe pas de consensus sur les facteurs de succès d'une CdP (CEFRIO, 2005 ; Dubé, 2004 ; Dubé, Bourhis et Jacob, 2006). De plus, il n'existe pas d'étude empirique permettant de déterminer l'importance relative de chacun de ces facteurs (Tremblay, 2005). Tel que conseillé par certain·es auteur·trices (CEFRIO, 2005 ; Dubé, Bourhis et Jacob, 2006), il ne faut pas interpréter les énumérations de conditions de succès comme étant des listes d'ingrédients s'appliquant uniformément à tous les contextes, d'autant plus que chaque CdP est unique.

Voici une liste non exhaustive de conditions qui sont susceptibles d'influencer positivement ou négativement l'apprentissage, la participation, l'engagement et la motivation des membres.

Conditions de succès répertoriées :

- **Une conception évolutive et propice à l'apprentissage**
(Bourhis et Tremblay, 2004 ; CEFRIO, 2005 ; Dubé, Bourhis et Jacob, 2006 ; Gravel, 2010 ; Kimble et Hildreth, 2005 ; McDermott, 2007 ; Paré et Francoeur, 2020 ; Wenger, 2005 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002) ;
- **Un engagement volontaire de la part des membres**
(Bourhis et Tremblay, 2004 ; CEFRIO, 2005 ; Tremblay, 2006 ; Wenger, 2005) ;
- **Pertinence et clarté de la thématique et de l'entreprise commune**
(Bourhis et Tremblay, 2004 ; CEFRIO, 2005 ; Probst et Borzillo, 2007 ; Tremblay, 2006) ;
- **Un environnement et un contexte organisationnel favorables**
(Ardichvili, Page et Wentling, 2003 ; Bourhis et Tremblay, 2004 ; CEFRIO, 2005 ; Gravel, 2010 ; McDermott, 2007 ; Lusine et Mayrhofer, 2016 ; Paré et Francoeur, 2020 ; Wenger dans CEFRIO, 2005) ;
- **Une réelle autonomie du groupe dans la réalisation du mandat**
(Boisvert, 2013 ; McDermott, 2007) ;
- **Du temps suffisant pour les activités**
(Bourhis et Tremblay, 2004 ; CEFRIO, 2005 ; Lusine et Mayrhofer, 2016 ; Wenger dans CEFRIO, 2005) ;
- **Un accompagnement et un soutien adéquats**
(Bourhis et Tremblay, 2004 ; CEFRIO, 2005 ; Lusine et Mayrhofer, 2016) ;

- **Des outils numériques appropriés**
(Arzumanyan, Lusine et Mayrhofer, 2016 ; Association québécoise des CPE, 2008 ; CEFRIO, 2005 ; Dubé, 2004 ; Dubé, Bourhis et Jacob, 2006 ; Hildreth et Kimble, 2002 ; Kimble et Wright, 2005 ; Paros, 2004 ; Tremblay, 2003) ;
- **Une animation soutenue**
(Association québécoise des CPE, 2008 ; Boisvert, 2013 ; Bourhis et Tremblay, 2004 ; Cappe, Chanal et Rommeveaux, 2010 ; CEFRIO, 2005 ; McDermott, 2007 ; OEDC, 2013 ; Paré et Francoeur (2020) ; Parot, 2004 ; Probst et Borzillo, 2007 ; Tremblay, 2005 ; Wenger, 2005) ;
- **Un langage commun et un vocabulaire clair**
(Centre Saint-Pierre, 2009 ; Wenger, 2005) ;
- **Un rythme adéquat**
(McDermott, 2007 ; Probst et Borzillo, 2007 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002) ;
- **Une diversité de niveaux de participation**
(Wenger, McDermott et Snyder, 2002) ;
- **Un climat de confiance propice aux échanges**
(Bourhis et Tremblay, 2004 ; Lusine et Mayrhofer, 2016 ; Paré et Francoeur, 2020 ; Probst et Borzillo, 2007 ; Tremblay, 2006) ;
- **Une ouverture d’esprit et une ouverture aux divergences**
(Bourhis et Tremblay, 2004 ; Centre Saint-Pierre, 2009 ; Gravel, 2010 ; McDermott, 2007 ; Wenger dans CEFRIO, 2005) ;
- **Des coopérations entre les communautés de pratique**
(Hildreth et Kimble, 2002 ; McDermott, 2007 ; Wenger, 2005 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002) ;
- **Une évaluation au service de l’évolution**
(Association québécoise des CPE, 2008 ; Bourhis et Tremblay, 2004 ; Cappe,

Chanal et Rommeveaux, 2010 ; CEFRIO, 2005 ; Demers et Tremblay, 2020 ; Dubé, 2004 ; Hartner, 2012 ; Hartner, 2012 ; McDermott, 2007 ; OEDC, 2013 ; Paré et Francoeur, 2020 ; Tremblay, 2006 ; Wenger, 2005 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

- **Des résultats tangibles et une reconnaissance**

(Bourhis et Tremblay, 2004 ; CEFRIO, 2005 ; Centre Saint-Pierre, 2013 ; McDermott, 2007 ; Probst et Borzillo, 2007 ; Tremblay, 2006).

Certain-es auteur-trices insistent sur l'importance de laisser un temps nécessaire de maturation avant d'espérer des résultats concrets (CEFRIO, 2005 ; Tremblay, 2005). Le CEFRIO estime même que plusieurs mois sont nécessaires. Une fois que la CdP est bien en place, la patience reste de mise : la communauté traversera différentes phases au cours de son évolution et l'intensité de la participation est susceptible de varier au fil du temps. S'il existe des techniques pour stimuler l'engagement du groupe et sa productivité, bousculer les membres pourrait entraîner des effets néfastes (Association québécoise des CPE, 2008 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

Plusieurs éléments doivent se mettre en place : le groupe doit se constituer, les membres doivent se connaître, la confiance doit s'installer, le rythme doit être trouvé, les activités doivent être conçues et déployées, des ajustements sont probablement nécessaires en cours de route, la communauté doit trouver des mécanismes appropriés pour travailler ensemble, la construction de l'identité et la négociation de sens s'amorcent, etc. Nous pourrions donc ajouter une dernière condition : la patience.

2.2.5.1. Une conception évolutive et propice à l'apprentissage

« L'apprentissage survient avec ou sans design », affirme Wenger (2005, p. 245). Cependant, précise-t-il, le « design d'une infrastructure sociale » est essentiel pour stimuler adéquatement cet apprentissage.

La nature de la CdP, son contexte d'implantation ainsi que sa conception auraient un impact important à la fois sur leur développement et leur durée de vie (Bourhis et Tremblay, 2004 ; Dubé, Bourhis et Jacob, 2006). Le design permet par ailleurs de prendre en considération la culture de l'organisation (CEFRIO, 2005) ainsi que les possibles « entraves structurelles et culturelles » (Gravel, 2010, p. 169).

Des efforts de conception devraient être consacrés pour le déploiement des CdP intentionnelles (ou commandées), mais également des CdP spontanées, selon Wenger, McDermott et Snyder, même si cela soulève un certain défi dans un contexte autogéré et autonome : « Even though communities are voluntary and organic, good community design can invite, even evoke, aliveness » (paragr. 1).

Des jeux d'équilibre dans la conception

Quatre dimensions fondamentales dans le design initial d'une CdP sont identifiées par Wenger (2005). Il s'agit d'abord de trouver un équilibre entre la participation et la réification, comme précédemment évoqué. Un équilibre doit ensuite être trouvé entre le conçu et l'émergent. Il est important de construire des bases claires et partagées, mais également malléables, permettant de mieux intégrer l'imprévisible, facilitant ainsi l'innovation et la renégociation de sens.

Un troisième équilibre doit être trouvé entre le local et le global, puisque les CdP se définissent de l'intérieur, mais également en relation avec les autres : « aucune communauté ne peut faire le design d'apprentissage d'une autre ; et simultanément, aucune communauté ne peut réaliser totalement son propre design d'apprentissage » (idem, p. 255). Wenger propose finalement de trouver un équilibre entre l'identification et la négociabilité, orientant les dynamiques et permettant des formes variées de participation.

Paré et Francoeur (2020) insistent sur le premier jeu d'équilibre mentionné, entre la participation et la réification. Il s'agit d'éviter le « documentarisme », soit « une information abondante, mais difficilement accessible dans l'action » (p. 12), au détriment des échanges. À l'inverse, disent les auteurs, une concentration trop forte sur la pratique amène « l'amnésie, du dogmatisme et de la médiocrité » (idem).

Ce problème d'accès à l'information ou de surabondance est susceptible de nuire à l'identification et la négociabilité, selon Wenger (2005). L'équilibre à trouver permet aussi une certaine continuité des significations, selon Demers et Tremblay (2020). Pour eux, si la participation domine, il est risqué de ne pas posséder suffisamment de références communes pour négocier le sens. À l'inverse, si c'est la réification qui domine, « il peut manquer d'occasions de régénérer les significations en fonction des situations concrètes » (p. 11).

Définition du domaine

La définition du domaine couvert est cruciale dans le design des CdP, selon Paré et Francoeur (2020), puisque les liens entre les membres sont maintenus par « l'intérêt passionné » qu'ils partagent. S'inspirant de McDermott et Wenger, ces auteurs précisent que les sources de cet intérêt sont diversifiées, telles que

« la résolution de problème, la recherche d'information, la recherche d'expérience, la réutilisation d'actifs, la coordination et la synergie, la discussion au sujet du développement, la documentation d'un projet, les visites, l'état des connaissances (mapping knowledge) et l'identification des lacunes. » (p. 5)

McDermott (2007) constate que des buts, des objectifs et des projets communs dynamisent le groupe et peuvent générer des interactions plus approfondies. Wenger (2005) recommande également de bien préciser le domaine et ses contours en

fonction d'un positionnement à travers des « constellations de pratiques interreliées » (p. 141). Le domaine peut évoluer au fil de la vie de la CdP, mais un élargissement trop important est susceptible d'affaiblir l'intérêt de certains membres, notent Davel et Tremblay (2020).

Le CEFRIO (2005) présente aussi le choix de la thématique comme une question fondamentale dans la conception des CdP. L'organisation identifie certaines qualités d'une thématique appropriée : elle doit être assez large pour interpeler une masse d'individus, assez circonscrite pour atteindre des résultats concrets, importante pour l'organisation d'attache, passionnante pour les membres et elle doit permettre d'aborder des problèmes réels et courants (p. 35).

Composition et rôles

La démarche de conception concerne aussi la composition de la CdP. Le caractère ouvert ou fermé de la CdP aura nécessairement une influence sur la composition du groupe, qui sera alors accessible largement, en fonction de l'intérêt des futurs membres, ou restreinte à un certain type de personnes en fonction de critères spécifiques. Ces critères d'accessibilité seront entre autres liés au domaine couvert par la CdP.

Certain·es conseillent de mobiliser les gens en fonction de leur intérêt et de leurs compétences (Boisvert, 2013 ; CEFRIO, 2005). Le CEFRIO estime par ailleurs qu'il est préférable de recruter des volontaires plutôt que de choisir des participant·es.

Cappe, Chanal et Rommeveaux (2010) proposent de d'abord constituer le noyau du groupe et de choisir une personne responsable de l'animation. Ce noyau peut convenir d'une première ébauche du projet de CdP. L'identification des membres

s'effectue dans une étape subséquente. Avec ceux-ci, le projet devrait être revalidé et précisé quant à son mode de fonctionnement, selon ces auteurs.

La quantité totale de membres ciblés est également à préciser (CEFRIO, 2005). S'il existe des CdP de toutes les tailles, ce choix aura une influence sur les dynamiques au sein du groupe. Le CEFRIO soulève à titre d'exemple des enjeux potentiels liés à une surcharge d'information s'il y a trop d'individus. Cependant, la valeur créée par une CdP ne dépend pas de sa taille, puisque « c'est la composition du groupe, l'intérêt de la thématique et la qualité de l'animation qui font la différence » (p. 36).

Le fait que les membres se connaissent préalablement ou non n'a pas non plus d'influence sur les résultats, selon les observations du CEFRIO. L'organisation constate cependant une certaine ambiguïté dans la littérature à propos de la diversité, aussi nommée hétérogénéité : si elle peut stimuler les échanges, davantage de travail peut être nécessaire pour établir un climat de confiance.

Divers rôles peuvent être attribués au sein d'une CdP. La plupart des auteur·trices se limiteront à discuter des rôles liés à l'animation, qui peut être portée par plusieurs individus. Le CEFRIO (2005) insiste cependant sur la définition et l'attribution d'autres rôles au sein de la CdP, mentionnant qu'une personne peut jouer plusieurs rôles et qu'à l'inverse plusieurs personnes peuvent partager un même rôle.

L'organisation en identifie onze : marraine ou parrain, animateur·trice, facilitateur·trice, expert·e en contenu, animateur·trice de contenu, mentor·e, administrateur·trice, fondateur·trice, rapporteur·trice, membre participant·e et technicien·ne. La marraine ou le parrain sera en particulier déterminant·e dans certains contextes, facilitant la liaison avec l'administration d'une organisation, contribuant à la légitimité de la communauté et permettant d'aplanir « les difficultés d'ordre politique » (p. 39).

Rédaction d'une charte

Certain·es conseillent de consigner les éléments fondateurs d'une CdP dans une charte, soit un document officiel, rédigé collectivement et adopté formellement par les membres (Association québécoise des CPE, 2008 ; CEFRIO, 2005 ; OEDC, 2013 ; Paros, 2004). Une telle charte serait essentielle au fonctionnement du groupe et elle constituerait une source d'engagement.

Une charte devrait selon ces auteur·trices décrire la nature de la communauté, ses objectifs, le profil des membres et les conditions d'adhésion (libre, coopté, en fonction de la pratique, etc.), les rôles des participant·es ainsi que les rôles de la personne responsable de l'animation.

D'autres aspects complémentaires peuvent y figurer, tels que le domaine d'intérêt, les thèmes traités, les activités prévues, les valeurs privilégiées, les ressources à partager, le vocabulaire, les méthodes de classification, l'engagement des parties prenantes, la contribution attendue des membres, la durée de vie de la CdP, les règles entourant la propriété intellectuelle, les modalités de diffusion des productions ainsi que les questions relatives à la confidentialité.

Évolution de la communauté

Si la conception d'une CdP est une démarche qui devrait être effectuée avant l'amorce des activités du groupe, elle constitue également un processus évolutif. En effet, toutes les caractéristiques d'une CdP peuvent se préciser en cours de route et elles sont susceptibles de se transformer au fil du temps.

La définition et la personnalité de la CdP restent en tension et en négociation entre les membres, ce qui demande un regard critique sur la santé de la communauté ainsi que

sur ses retombées réelles. C'est pourquoi plusieurs auteur·trices proposent de mener une démarche continue d'évaluation de la CdP, un sujet qui sera abordé plus loin.

La définition claire des contours d'une CdP n'est pas contradictoire avec son caractère évolutif. C'est ce que croient Wenger, McDermott et Snyder (2002), pour qui la nature dynamique des CdP est une clé : « Making design principles explicit makes it possible to be more flexible and improvisational » (paragr. 4). Ils évoquent par exemple des changements dans l'environnement ou l'arrivée de nouveaux membres, qui peuvent amener une communauté à se redéfinir à partir d'un cadre prédéfini.

Wenger (2005) suggère que l'évolution d'une CdP s'effectue à travers différentes phases, ou stades de développement, qui amènent chacune des enjeux distincts : de l'identification d'un potentiel, la CdP atteint une phase d'unification, puis de maturité, avant d'atteindre un momentum, où la communauté doit mettre en place des mécanismes pour assurer sa survie à long terme. La durée de chacune de ces étapes est très variable d'une communauté à l'autre.

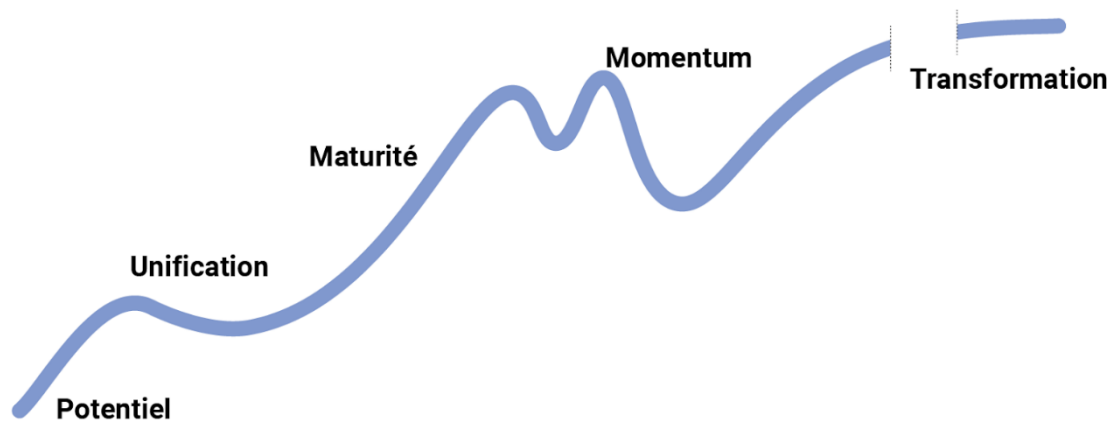


Figure 12 - Phases d'évolution d'une CdP — inspiré de Wenger (2005)

Pour Wenger, chaque phase peut être traversée par des variations dans le dynamisme du groupe, voire des crises. Ultimement, la CdP peut être appelée à se transformer en profondeur, à fusionner avec une autre ou à voir ses membres se disperser vers d'autres groupes. Si cette schématisation des cycles de vie d'une CdP reste aujourd'hui une référence et qu'elle a souvent été reprise dans divers guides et documents, elle semble peu discutée, bonifiée par d'autres chercheur·es ou même validée par des études de cas s'intéressant à la question spécifique des phases de développement.

2.2.5.2. Un environnement et un contexte organisationnel favorables

Si les CdP ne sont pas toujours créées au sein d'une organisation donnée, rappelons que c'est souvent le cas des CdP étudiées dans la littérature. Or, le contexte qui prévaut dans l'organisation d'attache est régulièrement présenté comme un facteur de succès ou comme une source potentielle de freins, et ce, de multiples manières.

Dubé, Bourhis et Jacob (2006) croient pour cette raison que les organisations doivent jouer un rôle de plus en plus central dans le succès des CdP : « While CoPs were previously conceptualized as a phenomenon emerging spontaneously in organizations, it is now believed that organizations play a critical role in nurturing these communities » (p. 70).

L'absence de reconnaissance de la CdP par l'organisation est souvent pointée du doigt (Bourhis et Tremblay, 2004 ; CEFRIO, 2005 ; Tremblay, 2003). Le manque de temps qui peut être consacré aux activités de la CdP, un facteur parfois lié au manque de reconnaissance de la CdP elle-même, est également un frein majeur qui semble répandu (Tremblay, 2003). L'appui institutionnel s'avère pourtant essentiel pour permettre aux membres de se libérer pour les activités de la CdP, signale Boisvert (2013). L'organisation devrait par ailleurs accorder les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la CdP, qu'elles soient humaines, financières, logistiques ou numériques.

La culture organisationnelle peut également constituer un facteur déterminant dans la participation des membres. On peut penser à l'importance accordée au transfert des connaissances et à la collaboration (Ardichvili, Page et Wentling, 2003 ; CEFRIO, 2005 ; Centre Saint-Pierre, 2013) ou encore au niveau de structuration et de hiérarchisation au sein de l'organisation (Gravel, 2010 ; Lusine et Mayrhofer, 2016).

Certaines organisations pourraient avoir tendance à étouffer les CdP en raison de craintes liées aux dynamiques de pouvoir. Wenger (dans CEFRIO, 2015) estime pourtant que les membres des CdP ne cherchent généralement pas de pouvoir ; ils cherchent plutôt à faire entendre et reconnaître leurs opinions.

Les activités d'une CdP entraînent néanmoins le développement de dynamiques de pouvoir dans le groupe ainsi qu'à l'extérieur du groupe dont il faut tenir compte.

McDermott (2007) identifie deux types de comportements de la part des gestionnaires d'organisation qui sont potentiellement néfastes pour les CdP : l'autorité, si par exemple un cadre s'implique dans le groupe et impose une orientation aux échanges, et l'hypocrisie, par exemple en reconnaissant de faux succès de la communauté en fonction d'objectifs différents de ceux déterminés par le groupe. Il croit néanmoins qu'une CdP est susceptible de gagner en crédibilité au fil du temps : « as communities move from the organisational margin to the heart, they make organised expertise and influence more legitimate within the organisation » (McDermott, 2007, p. 19).

Cappe, Chanal et Rommeveaux (2010) croient quant à eux qu'il ne devrait y avoir aucune relation hiérarchique au sein d'une CdP, et donc que les gestionnaires ne devraient jamais en faire partie, même si ceux-ci interviennent au même titre que les autres membres.

2.2.5.3. Des outils numériques appropriés

Certaines CdP utilisent des outils numériques pour soutenir leurs activités, en tout ou en partie. La technologie permet certes de regrouper des individus en fonction d'intérêts partagés malgré les contraintes d'espace et de temps. Cependant, avertit le CEFRIO (2005), elle ne « transporte pas en soi, de manière magique, ses effets. Cela dépend du contexte qui va l'intégrer » (p. 56).

Outre les efforts et coûts liés à la mise en place des outils, Dubé, Bourhis et Jacob (2006) mentionnent l'importance des enjeux liés à la littératie numérique. Si les compétences numériques des participant·es sont faibles ou inégales, cela peut avoir des effets sur la participation, ou encore mener à des communications individuelles au détriment des discussions collectives.

Dubé, Bourhis et Jacob croient par ailleurs que le fait de réaliser une partie des échanges en présentiel facilite le développement de la confiance tout en permettant des échanges plus riches, surtout au début de l'existence de la communauté alors que les membres souhaitent se connaître et que la culture de la CdP reste à construire.

Dubé (2004) mentionne l'importance de bien choisir le ou les outils qui seront utilisés. L'autrice estime cependant qu'il n'existe pas de solution parfaite : « Les entreprises ne peuvent donc chercher LE logiciel qui sera le plus facile à utiliser, mais ce choix doit se faire en considérant la tâche et les caractéristiques des membres » (p. 11).

Tremblay (2003) observe pour sa part que si le choix technologique constitue un facteur de succès aux yeux des participant-es, ce facteur n'est pas déterminant. C'est également ce que croient Hildreth et Kimble (2002) : « rather than simply attempting to implement technological solutions, a key part of the management of knowledge is facilitating communication and interaction between people. »

S'il ne s'agit pas d'un facteur de succès déterminant, un mauvais choix peut néanmoins nuire considérablement aux activités de la CdP, avertit le CEFRIO (2005). Dubé note que les logiciels proposant un plus grand nombre de fonctionnalités amènent une plus grande complexité dans l'utilisation.

C'est également ce que remarque Parot (2004) qui recommande de démarrer avec des outils simples, ajoutant que « l'ergonomie des interfaces, le caractère intuitif de la navigation et l'efficacité opérationnelle des applications » sont déterminants (p. 42).

Puisque les besoins de fonctionnalités se précisent souvent en cours d'usage, alors que les activités de la CdP se définissent, Parot recommande de fonctionner par prototypage pour bonifier progressivement les outils utilisés. Arzumanyan, Lusine, et

Mayrhofer (2016) observent eux aussi l'importance de l'adaptation des outils en fonction des attentes des utilisateur·trices, pour qu'elles et ils puissent « percevoir les bénéfices liés à l'adoption de l'outil collaboratif » (p. 160).

Il est préférable d'adopter une technologie évolutive dans tous les types d'activités, résume le CEFRIO (2005), « mais avec les communautés cela revêt une importance capitale » (p. 56).

Dubé (2004) a tenté, à travers différentes études de cas, d'identifier des facteurs de succès qui seraient propres aux CdP virtuelles. Elle mentionne entre autres la culture technologique des organisations d'attache ainsi que la présence ou non d'un soutien technique. Chez les individus, l'attitude face à la technologie, de l'enthousiasme ou de l'angoisse par exemple, aurait une influence sur leur participation.

Elle note également que le niveau de familiarité avec les technologies utilisées, les niveaux de compétences numériques ainsi que la formation initiale auront un impact sur la facilité d'utilisation perçue, notamment dans le cas des logiciels plus difficiles à maîtriser.

Kimble et Hildreth (2005) rappellent que chaque médium possède des caractéristiques et contraintes qui lui sont propres, ce qui exige une adaptation et le recours à des techniques d'animation appropriées. C'est également ce que constate l'Association québécoise des CPE (2008), mentionnant par exemple que l'animation de discussions virtuelles synchrones amène des défis de nature différente, notamment dans la dynamique du groupe et le déroulement des échanges. Cela demande une préparation, des compétences spécifiques ainsi qu'un soutien de la part d'autres participant·es.

Certains textes ici cités ont été rédigés avant la généralisation de l'utilisation des réseaux sociaux commerciaux et avant l'adoption massive d'une multitude d'outils numériques collaboratifs au sein de petites et moyennes organisations. Il serait pertinent d'actualiser certaines de ces connaissances et d'étudier l'évolution des pratiques au sein des CdP à la lumière de la transformation des outils numériques.

2.2.5.4. Une animation soutenue

Wenger (2005) utilise des analogies avec la botanique pour illustrer l'importance de cultiver les CdP, que développent à leur tour Paré et Francoeur (2020) : il faut favoriser l'épanouissement d'une CdP « à l'image d'une plante pour laquelle tirer sur les feuilles n'augmente pas la vitesse de croissance » (p. 7). Ce travail est en large partie lié à l'animation, qui est probablement le facteur de succès le plus souvent identifié dans la littérature scientifique portant sur les CdP.

Certain·es auteur·trices estiment même qu'il s'agit d'une condition incontournable (Boisvert, 2013 ; Tremblay, 2005), voire « la seule pratique de gestion qui soit significativement associée à tous les indicateurs de succès des communautés » (CEFRIO, 2005, p. 41).

On ne retrouve pas d'unanimité dans la littérature quant aux bonnes pratiques d'animation. Les définitions de ce rôle et des tâches qui y sont liées sont nombreuses, tout comme les propositions quant à la posture et aux stratégies à adopter. De plus, il existe une riche littérature concernant l'animation dans d'autres contextes, tels que la formation, le transfert de connaissances et la collaboration au sein d'équipe de travail.

Cette section propose donc un bref tour d'horizon concernant un sujet qui mériterait un approfondissement plus détaillé, en s'inspirant notamment de constats et techniques issues de domaines connexes d'intervention.

Porteur·euse

La fonction est généralement exercée par un seul individu. Elle peut néanmoins être portée par plusieurs personnes, malgré les défis de coordination et de continuité que cela entraîne ainsi que les risques de confusion (CEFRIO, 2005).

Parot (2004) croit qu'il est préférable de partager les rôles et d'éviter qu'ils soient concentrés dans les mains d'une seule personne. L'autrice parle alors « d'animation collective » (p. 44). Une communauté qui a atteint une maturité pourra plus facilement répartir les rôles liés à l'animation auprès de plusieurs personnes, observe le CEFRIO.

Paré et Francoeur (2020) remarquent que certaines communautés deviennent fragiles avec le temps si elles sont trop dépendantes de l'animateur·trice. À l'inverse, des changements trop fréquents sont susceptibles d'affaiblir la CdP, observe Tremblay (2003). Pour éviter que le groupe soit moins vulnérable à ces changements, il est préférable de favoriser l'appropriation de la CdP par ses membres (Bourthis et Tremblay, 2004).

Tâches

Plusieurs tâches sont attribuées aux personnes responsables de l'animation dans un contexte de CdP. En voici une liste, inspirée de différent·es auteur·trices (Association québécoise des CPE, 2008 ; Boisvert, 2013 ; Bourthis et Tremblay, 2004 ; Cappe, Chanal et Rommeveaux, 2010 ; CEFRIO, 2005 ; OEDC, 2013 ; Paros, 2004 ; Probst et Borzillo, 2007 ; Tremblay 2003). Notons que selon les contextes et en fonction de la conception des CdP, des tâches pourraient être plus importantes que d'autres, certaines pourraient être absentes et d'autres pourraient s'ajouter pour répondre à des besoins spécifiques.

- Contribuer à la conception de la démarche ;
- attirer de nouveaux membres et faciliter leur accueil ;
- stimuler la motivation et l'engagement ;
- créer des liens entre les membres, générer de la cohésion et de l'appartenance ;
- maintenir d'un bon climat, générer de la confiance, apaiser les tensions ;
- soutenir et rassurer les membres ;
- reconnaître et mobiliser les forces des membres ;
- favoriser la participation des membres moins actifs ;
- coordonner la planification et la réalisation d'activités et de production ;
- maintenir un rythme et un niveau d'activité ;
- stimuler et animer les échanges ;
- réaliser des activités de veille sur des thèmes liés au mandat ;
- effectuer des synthèses ;
- assurer la gestion et l'organisation des contenus partagés ;
- contribuer à la construction de sens et à l'émergence de compréhensions communes ;
- maintenir une vigie sur les besoins et attentes des membres ;
- évaluer la vitalité de la CdP et s'assurer que la CdP évolue dans la bonne direction ;
- documenter la CdP ;
- assurer la reconnaissance de la CdP ;
- développer des relations avec d'autres CdP.

Posture

Assumer la responsabilité de l'animation, c'est également adopter une posture. Dans le cadre d'une CdP, on parle davantage d'une fonction de soutien axée sur les

processus d'apprentissage que d'une fonction hiérarchique et basée sur l'expertise : « Healthy communities pay deference to knowledge, not authority », écrit McDermott (2007, p. 19). La personne qui remplit la fonction d'animation, nous dit le CEFRIO (2005), ne se met pas elle-même en scène. Elle agit plutôt comme metteur·euse en scène, qui s'assure que chaque intervenant·e prend la place qui lui revient.

L'Association québécoise des CPE (2008) croit que l'animateur·trice ne doit pas diriger la communauté, mais plutôt lui laisser une autonomie. L'organisation propose d'adopter une position de facilitateur·trice. Plutôt que d'être centré·e sur les contenus et les solutions, d'injecter de l'expertise et de proposer des hypothèses, un·e facilitateur·trice est centré·e sur les processus, les personnes, la création, la réflexion et le développement. Elle ou il valorise les talents, les connaissances et l'expertise des membres.

En valorisant ainsi le groupe, cette posture est potentiellement plus légère à porter, selon le CEFRIO (2005) : « On constate qu'avec le temps, l'animation en mode « facilitateur » devient plus facile et demande moins de préparation » (p. 17).

Pour y parvenir, l'Association québécoise des CPE (2008) conseille de porter une attention particulière aux processus, d'adopter une attitude de non-jugement et d'ouverture, d'instaurer un climat de confiance et de respect mutuel, de partager les responsabilités de l'animation et d'être patient·e.

Inspiré de Grice, le CEFRIO (2005) apporte d'autres conseils quant à la posture à adopter : admettre que l'on ne sait pas tout, éviter les ambiguïtés, ne pas utiliser une position hiérarchique pour influencer la conversation, ne pas sauter aux conclusions pendant que la discussion est toujours vivante, rester bref pour laisser la place aux idées du groupe et encourager les membres à oser.

Responsabilités

Un·e bon·ne animateur·trice assume une position de leadership soutenu, tant en scène qu'en coulisse, selon le CEFRIO (2005). Ce doit être un membre reconnu ainsi que respecté par la communauté, continue l'organisation, et qui possède diverses qualités. Elle ou il excelle dans les relations interpersonnelles et fait preuve d'empathie, d'écoute, d'humour, de dynamisme, etc.

Pour remplir adéquatement les rôles qui incombent à l'animateur·trice, le travail s'effectue à travers un certain nombre d'interventions modulées en fonction des besoins de l'instant. Ces interventions sont parfois simples et spontanées, mais elles sont néanmoins utiles au bon fonctionnement du groupe. Une diversité de gestes peuvent être posés :

- amener un membre à préciser le sens d'une question ou d'une intervention, s'assurer que tous les membres ont les informations nécessaires pour comprendre une intervention (vocabulaire, acronyme, contexte, etc.),
- mettre en place des conditions pour susciter la participation sur un sujet précis,
- aller chercher un membre moins actif, mais dont on sait qu'elle ou il pourrait contribuer à la discussion,
- mettre en place les conditions favorisant le débat d'idées,
- rassurer les membres (sur leurs compétences à utiliser les outils, sur leur capacité à collaborer, etc.),
- contacter individuellement un membre pour préciser ses émotions ou son niveau de motivation, etc. (CEFRIO, 2005)

Cappe, Chanal et Rommeveaux (2010, p. 14) suggèrent de poser des gestes favorisant :

- le décadrage, pour amener un recul par rapport au quotidien,
- la connaissance mutuelle, soit faire connaissance à travers des échanges formels et informels,
- et l'entraide mutuelle, à travers des travaux de groupe entre les grandes rencontres pour maintenir la collaboration, par exemple.

L'Association québécoise des CPE (2008) propose quant à elle de miser sur :

- le recadrage, la reformulation,
- la transparence,
- la rétroaction,
- la synthèse,
- et l'approfondissement.

Susciter la participation

Comme évoqué lors de la présentation du concept de participation, Wenger, McDermott et Snyder (2002) proposent de permettre la cohabitation de divers niveaux de participation. Chacune de ces intensités d'implication contribue à la vitalité de la communauté. L'animation doit prendre en considération et respecter cette variabilité dans l'engagement. Cependant, croient les auteurs, il est particulièrement important d'alimenter le noyau de membres plus actifs : « successful communities build a fire in the center of the community that will draw people to its heat » (paragr. 18).

Bourdat (2017) estime qu'il ne faut pas imposer de règles trop strictes relativement à la participation. Par exemple, exiger aux membres un minimum de contributions sur une période donnée est susceptible de nuire à la spontanéité.

La participation peut aussi varier au fil du temps, parfois en raison d'événements extérieurs hors du contrôle des membres. Pour Bourhis et Tremblay (2004), la présence de moments « moins prolifiques » ne représente pas un problème. Lors de ces moments, il est d'ailleurs possible que se mettent en place « les éléments indispensables à la création ultérieure » (p. 38).

Définir le rythme

Un·e animateur·trice doit contribuer à la mise en place d'un rythme dans les activités de la communauté, à l'image du rythme de nos activités quotidiennes, ce qui constitue d'ailleurs l'une de conditions de succès évoquées en début de partie. Le rythme doit être assez vivant pour maintenir l'intérêt et éviter que le groupe ne devienne paresseux, tout en n'étant pas plus exigeant que le temps et l'énergie que les membres peuvent consacrer (CEFRIO, 2005 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

Il n'existe pas de rythme idéal et celui-ci évolue, mais le fait de trouver le rythme idéal pour chaque étape de développement est une clé de la vitalité des communautés, croient Wenger, McDermott et Snyder (2002).

Bourdat (2017) propose de créer la surprise pour renouveler l'intérêt. Wenger, McDermott et Snyder (2002) estiment essentielle cette idée de combiner la familiarité, soit des activités de routine qui amènent de la stabilité et l'excitation, soit des événements passionnants qui amènent une dynamique commune d'aventure.

Le CEFRIO (2005) propose d'alterner entre des rencontres avec l'ensemble des membres et des rencontres en plus petits groupes ; entre des événements spéciaux et des réunions ordinaires ; entre la réflexion et les projets ; etc. « Tout cela vient ponctuer et raffermir la vie de la communauté » (p. 71).

Encourager la documentation

L'animateur·trice devrait encourager les membres à documenter et partager leurs expériences et leurs bonnes pratiques dans un répertoire commun (Probst et Borzillo, 2007). Bourthis et Tremblay (2004) invitent à porter attention aux obstacles qui pourraient nuire à la constitution et l'actualisation d'un tel répertoire. Des réticences de la part des membres peuvent être présentes et elles peuvent provenir de sources variées.

À titre d'exemple, un membre qui partage ses réflexions et méthodes s'ouvre ainsi à la critique des autres, peut craindre de ne pas être reconnu pour cette contribution ou encore peut craindre que ses connaissances ne soient pas utilisées adéquatement. Le doute de ne pas trouver à son tour des ressources qui répondraient à ses propres besoins pourrait aussi nuire à sa participation, selon Bourthis et Tremblay (idem).

Des inquiétudes peuvent être liées à des questions de propriété intellectuelle, dont les modalités devraient être clairement identifiées dans la charte de la CdP. Le fait d'établir des règles claires, discutées et respectées entourant la propriété intellectuelle peut aider certains membres à passer outre leurs craintes de voir leur travail usurper, d'autant plus que « réutiliser ne veut pas dire usurper la contribution intellectuelle de l'autre » rappelle le CEFRIO (2005, p.80).

Favoriser la co-construction

La co-construction impliquerait la mise en place d'une « communication conflictuelle » selon Aspod et Dacheux (2013), qui réfléchissent sur le transfert en recherche. Ils font le constat de l'impossibilité d'une compréhension totale, alors que chaque partie interprète librement en fonction de références culturelles différentes. Il

importe de mettre en place des espaces de discussion, de confrontation d'idées et de négociation de sens, permettant de « créer du commun avec du différent » (p. 90).

Un·e animateur·trice doit encourager la confrontation des idées, les débats et les controverses, puisque cela contribue à la vitalité et l'efficacité des CdP, mais cela peut également amener à des transformations ou une dissolution du groupe, préviennent Demers et Tremblay (2020).

Tremblay (2006) met en garde contre des comportements individuels ou de sous-groupes qui pourraient nuire au climat de la CdP et auxquels l'animateur·trice devrait porter une attention particulière. L'autrice donne comme exemple les comportements narcissiques, tels que l'impression de tout savoir, les factions ou cliques qui peuvent se former au sein du groupe ainsi que les relations de pouvoir et les jeux politiques. Ainsi l'animateur·trice doit veiller au respect des normes et des règles fixées par le groupe.

Recevoir du soutien

Le CEFRIO (2005) constate à travers quelques cas étudiés que l'appui d'un·e coach aux personnes responsables de l'animation est très utile et apprécié, notamment pour celles ayant moins d'expérience. « Les animateurs indiquent avoir beaucoup bénéficié de la formation dans l'action et du feedback d'une personne neutre » (p. 83). Le simple fait de discuter avec une personne extérieure au groupe peut permettre de porter un éclairage nouveau sur les dynamiques qui s'y déploient.

Cet aspect est peu documenté dans la littérature sur les CdP, alors qu'il est ici présenté comme étant une piste intéressante à explorer pour soutenir le travail crucial d'animation.

2.2.5.5. Des coopérations entre les communautés de pratique

Nous faisons tous partie de plusieurs CdP, formelles ou non, consciemment ou non, comme membre ou en périphérie, nous dit Wenger (2005). Ainsi, nous développons ce qu'il nomme des appartenances multiples.

Les communautés ont des frontières, mais elles ont aussi des liens avec l'extérieur. Ces liens se créent avec l'environnement ainsi qu'avec d'autres groupes, puisque les CdP s'entrecroisent, précise Wenger (2005). Les liens entre CdP sont alimentés par les individus, naviguant d'un espace à l'autre, ainsi que par les productions (réification) qui peuvent se promener, voire appartenir à plus d'un groupe.

Objets frontières

Wenger utilise le terme « objets frontières » (boundary object) pour désigner ces artefacts partagés, un concept déjà existant dans la littérature (Star et Griesemer, 1989). Ces objets frontières soulèvent des défis, notamment de coordination, de traduction et « d'alignement des perspectives » (p. 121).

Pour que ces objets facilitent la création de passerelles entre communautés, Hildreth et Kimble (2002) estiment qu'ils doivent être assez robustes pour voyager et assez souples pour permettre une interprétation locale dans un contexte différent. Si les artefacts contiennent des connaissances, Hildreth et Kimble soulignent cependant que d'autres connaissances (des connaissances molles, ou tacites) sont nécessaires pour les comprendre et les utiliser : « knowledge taken out of context is just noise » (paragr. 61). De plus, ajoutent-ils, la connaissance tacite peut difficilement voyager dans des objets frontières.

Création de liens

Wenger (2005) estime que la création de liens et de sens entre CdP constitue un rôle en soi. Ce rôle exige des compétences et un minimum de légitimité et demande donc « d'éviter d'être un membre à part entière ou d'être rejeté comme un intrus » (p. 121). Si les objets et les individus peuvent contribuer à tisser des liens, la complémentarité entre les deux donne davantage de chance de créer des ponts forts, ce que Wenger appelle des « artéfacts accompagnés » (idem, p. 123).

C'est également ce que constatent Hildreth et Kimble (2002), pour qui les interactions directes avec une communauté permettent d'apprendre, de créer de nouvelles idées, de susciter la participation et de construire « une négociation de sens plus fructueuse » (traduction libre, paragr. 65).

Comme évoqué plus haut, les membres qui se retrouvent dans une position de participation légitime périphérique peuvent contribuer à tisser ces liens entre les CdP. Parot (2004) croit d'ailleurs que le fait de repérer et d'intégrer des membres capables de faire l'interface avec d'autres réseaux contribue à la vitalité des CdP concernées.

Rencontres et connexions

Les rencontres entre les CdP peuvent être de différente nature, Wenger (2005). Les rencontres de personne à personne montrent leurs limites, en raison d'une connaissance partielle des pratiques respectives. L'immersion ou la visite est plus riche, mais elle reste une opération à sens unique. Les délégations ou les rencontres de groupes sont quant à elles plus riches, elles permettent une meilleure compréhension des dynamiques réciproques et elles amènent des possibilités de négociation de sens.

Ces rencontres sont de courte durée, mais des liens peuvent également être intégrés de manière plus formelle et durable aux activités : « maintenir les connexions devient (alors) une partie de l’entreprise » (p. 126). Wenger identifie trois types de connexion qui permettent ainsi d’atteindre l’équilibre recherché entre le local et le global : les pratiques frontières, le chevauchement et les périphéries.

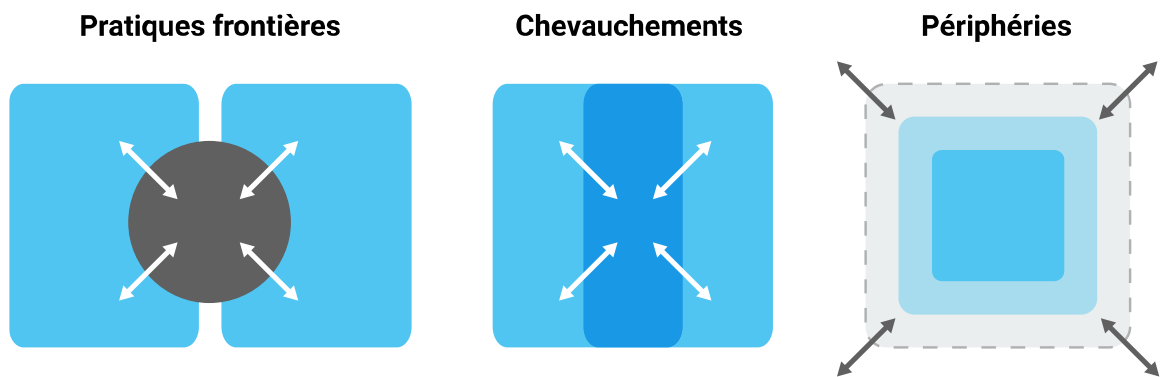


Figure 13 - Rencontres entre CdP — inspiré de Wenger (2005)

- **Les pratiques frontières**, une forme de « courtage collectif » sur une longue période, se présentent sous la forme de rencontres régulières ou d’équipes de travail. Elles permettent d’identifier les conflits et de mettre en lumière les collaborations potentielles, voire de mener à la création d’une nouvelle CdP.
- **Le chevauchement**, une deuxième forme de connexion, met en scène un partage d’apprentissages et des collaborations continues et soutenues, alors que les CdP concernées conservent une identité propre.
- Finalement, les échanges peuvent se créer à travers **les périphéries** des communautés, soit les zones où l’on retrouve des participant-es qui ont un niveau d’engagement moindre dans la CdP tout en en faisant partie. Pour Wenger, ces zones plus perméables offrent des occasions d’apprentissage et peuvent même générer des changements dans la pratique : « La pratique se

développe alors au fur et à mesure que la communauté renégocie les relations entre son centre et sa périphérie » (p. 130).

Constellations et interstices

À travers ces connexions, des constellations de CdP peuvent émerger, selon Wenger (2005). Les CdP développent alors entre elles « une certaine cohérence » (p. 142), voire des narrations communes : « les éléments de discours évoluent à travers les frontières et se conjuguent pour constituer des discours plus généraux » (idem).

Les appartenances multiples et les relations entre les CdP enrichissent les dynamiques de collaboration. La mise en perspective de points de vue, des expériences, des pratiques et des identités qui en découlent viennent stimuler l'apprentissage, l'approfondissement des connaissances et l'innovation. Ceci génère, selon Wenger, « la création de sens nouveaux » (p. 178).

Pour Probst et Borzillo (2007), la « forte perméabilité » des CdP constitue un atout pour « acquérir de nouvelles perspectives générales sur un des thèmes de la CdP, et accroître l'étendue de la CdP en dehors des frontières organisationnelles et pour accéder à du savoir plus spécialisé » (paragr. 38).

Wenger, McDermott et Snyder (2002) estiment qu'une perspective extérieure peut amener un groupe à préciser sa propre identité, à réviser ses objectifs, à identifier de nouvelles manières de fonctionner ainsi qu'à mettre en lumière des enjeux et des occasions pour la communauté qui s'avèrent autrement difficiles à identifier et à dévoiler.

Demers et Tremblay (2020), inspirés par Swan, Scarbrough et Robertson, estiment que l'innovation radicale aura davantage de chance d'émerger dans les interstices entre deux communautés. Selon les auteurs, les CdP contribuent à générer des

innovations graduelles et à diffuser des connaissances qui pourront stimuler des innovations à l'extérieur de la communauté. C'est cependant dans les échanges entre communautés que sont susceptibles d'émerger des modifications en profondeur dans les pratiques.

2.2.5.6. Une évaluation au service de l'évolution

Les CdP sont évolutives et demandent des adaptations fréquentes. Poser un regard critique sur l'état du groupe, sur son fonctionnement, sur ses dynamiques d'apprentissage ainsi que sur ses effets dans la pratique et dans les milieux s'avère un processus essentiel à la vitalité des CdP (Association québécoise des CPE, 2008 ; Bourhis et Tremblay, 2004 ; Cappe, Chanal et Rommeveaux, 2010 ; CEFRIO, 2005 ; Demers et Tremblay, 2020 ; Dubé, 2004 ; Hartner, 2012 ; Hartner, 2012 ; McDermott, 2007 ; OEDC, 2013 ; Paré et Francoeur, 2020 ; Tremblay, 2006 ; Wenger, 2005 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

Pertinence

Paré et Francoeur (2020) conseillent de sensibiliser les participant·es à la pertinence d'un processus d'évaluation. Selon eux, « il s'agit d'inculquer une culture qui favorise l'évaluation et la critique » (p. 15).

Outre la volonté d'améliorer les processus au sein de la CdP, l'évaluation peut aider à dévoiler les effets des activités de la communauté, une valeur qui n'est souvent que partiellement visible (CEFRIO, 2005 ; Parot, 2004). Ceci peut contribuer à la reconnaissance par les membres de l'importance de la CdP et donc avoir une influence positive sur leur engagement.

Cappe, Chanal et Rommeveaux (2010) observent que la reconnaissance de l'existence de la CdP par l'organisation d'attache est également un enjeu qui préoccupe les

membres : « on note un besoin chez eux d'intensifier les résultats visibles et concrets au sein de chaque communauté comme si la légitimité des CoP était en question » (p. 27).

Pour le CEFRIO (2005), l'évaluation représente une manière pour les membres d'une CdP « de s'exprimer dans le langage des organisations » (p. 14), d'acquérir une plus grande légitimité et ainsi de demander un appui et des ressources. Selon l'organisation, une démarche d'évaluation crée un moment propice pour prendre un recul sur les activités et de réfléchir aux manières de bonifier le fonctionnement de la communauté, alors que l'autocritique est difficile à mettre en place à travers les activités habituelles.

Difficultés

L'évaluation constitue cependant une tâche difficile à accomplir. Selon Tremblay (2006), cela est notamment lié au fait que les CdP représentent des réalités complexes à étudier et parfois difficilement accessibles.

Puisqu'il n'existe pas de consensus scientifique concernant la définition du succès d'une CdP, il est difficile d'identifier des indicateurs pertinents pour évaluer leurs effets. Bourhis et Tremblay rapportent que pour plusieurs auteurs·trices, « une communauté de pratique a du succès lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'était fixés elle-même, quels qu'ils soient » (p. 26).

Pour le CEFRIO (2005), la valeur produite par les CdP « est de longue durée, intangible, et difficile à saisir quantitativement » (p. 14). L'organisation ajoute que « ce qui est le plus facile à mesurer n'est pas nécessairement ce qui a le plus d'impact » (p. 97).

McDermott (2007) précise qu'il est difficile d'attribuer de la valeur au travail des CdP, puisque ce travail est en bonne partie invisible. C'est le cas par exemple du réseautage. Les retombées sont cependant bien réelles, selon Wenger, McDermott et Snyder (2002), surtout lorsque l'engagement des participant·es est volontaire. Ces retombées sont particulièrement difficiles à identifier au début de l'existence du groupe. En effet, plus le bagage commun de connaissances devient important, plus les effets deviennent concrets et mesurables.

Une des difficultés est de définir avec précision les effets découlant directement ou indirectement des activités de la CdP évaluée, avancent Demers et Tremblay (2020). Comment savoir, par exemple, « si une grande idée, apparue lors de la réunion d'un tel groupe, n'aurait pas de toute façon fait surface, quel que soit le contexte ? » (p. 19).

Cappe, Chanal et Rommeveaux (2010) partagent un cas qui illustre bien cette situation : quand on demande aux participant·es d'une CdP ce que celle-ci a amené comme transformation dans leur pratique, les deux tiers répondent que cela n'a rien changé. « Cependant, l'observation de leur activité sur l'année montre que plusieurs problèmes techniques ont été résolus par la collaboration d'experts qui n'avaient jamais travaillé ensemble » avant l'existence de la CdP (p. 24).

Rassembler les ressources nécessaires pour mener une évaluation constitue un défi supplémentaire. L'évaluation exige de prendre du temps, rappelle le CEFRIO (2005), alors que le temps est généralement une denrée rare pour les CdP. Ces processus demandent également des expertises, des budgets et un accès aux données.

Le CEFRIO (2005) fait par ailleurs remarquer qu'il est pertinent de distinguer trois niveaux des effets :

- le niveau de participant·es (apprentissage, changements dans la pratique),
- le niveau de communauté (fonctionnement, atteinte des objectifs, effets sur le groupe),
- le niveau de l'organisation (valeur pour l'organisation, transformation des dynamiques entre employé·es, effets sur les activités de l'organisation).

Ces trois niveaux d'effets sont complémentaires et s'influencent mutuellement. Par exemple, l'appréciation par les participant·es de leur propre expérience peut avoir un effet positif sur leur perception de la CdP, selon Dubé (2004) : « nous croyons que plus sont élevées les perceptions d'un individu quant à son niveau de collaboration, à son sens de la communauté et à son engagement, plus sa perception du succès de la CoP sera grande » (p. 22).

Effets pour les individus

En ce qui concerne les effets à l'échelle des individus, Hartner (2012) propose d'évaluer :

- l'acquisition de connaissances,
- et le développement des compétences.

Tremblay (2005) remarque cependant un certain paradoxe dans les cas qu'elle a pu observer : même si l'apprentissage est considéré par le groupe comme atteint, à l'échelle individuelle, « les évaluations que les participant·es font de leurs apprentissages professionnels et personnels sont plutôt neutres » (p. 705). Cette impression est peut-être liée aux difficultés évoquées plus haut de rendre visibles les effets attribuables aux activités de la CdP.

Wenger (2005) suggère que « lorsque nous croyons n'avoir rien appris, nous avons, en réalité, saisi autre chose » (p. 6). Quoi qu'il en soit, l'évaluation des retombées

personnelles des activités d'une CdP peut être complexe à réaliser et demande de porter le regard sur des aspects précis. Le CEFRIO (2005), inspiré de Millen, Fontaine et Muller, propose par exemple de porter une attention sur des effets complémentaires à l'apprentissage :

- l'augmentation de la réputation professionnelle des membres,
- le niveau de compréhension du travail des autres employé·es,
- le niveau de confiance (en soi ainsi qu'en ses compétences),
- la propension à travailler en collaboration.

Certains effets sont plus facilement observables que d'autres, estiment Cappe, Chanal et Rommeveaux (2010). Ils mentionnent par exemple :

- le décroisement,
- le fait de contrer l'isolement,
- l'amélioration de la compréhension de l'environnement,
- et une meilleure connaissance des autres membres et de leurs compétences.

Effets pour la communauté

Concernant l'évaluation de la CdP elle-même, Paré et Francoeur (2020) estiment qu'il faut identifier la valeur ajoutée de son existence, notamment en ce qui concerne la gestion des connaissances. Ceci implique de prendre en considération tous les acteur·trices concerné·es.

Hartner (2012) suggère d'observer :

- que les activités reflètent réellement les objectifs prévus,
- que le niveau d'accessibilité de la communauté est adéquat,
- et que le partage de connaissances est de qualité.

Bourhis et Tremblay (2004) proposent d'observer :

- la santé du groupe, soit la vitalité des échanges (effervescence, intensité des activités et des interactions),
- la satisfaction des membres (quant à la participation ainsi qu'au partage et à l'utilisation des connaissances),
- la croissance du groupe,
- les arrivées et les départs,
- et le niveau de participation aux activités (autant les réunions que les échanges informels).

Cette santé de la CdP s'évalue à travers l'observation des échanges, estime Wenger (2005), qui « reflètent une certaine perspective sur le monde » (p. 139). Il recommande par exemple d'observer ces éléments :

- les relations soutenues, qu'elles soient harmonieuses ou conflictuelles,
- la manière de travailler ensemble,
- la vitesse à laquelle les problèmes sont définis,
- la rapidité de circulation des informations et des innovations,
- l'absence de préambules (comme si les interactions faisaient partie d'un long processus continu),
- la capacité à déterminer la pertinence des idées,
- les coutumes,
- le langage,
- les styles,
- et les discours partagés.

De manière plus générale, Wenger, McDermott et Snyder (2002) estiment que le rythme constitue un excellent indicateur transversal de la vitalité du groupe.

Effets pour les organisations

En ce qui concerne les effets sur l'organisation d'attache, lorsque cela s'applique, Paré et Francoeur (2020) font remarquer qu'il est possible de les évaluer selon deux angles distincts :

- selon une logique ascendante, soit l'identification des transformations issues de la CdP,
- ou selon une logique descendante, en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise.

Pour Paré et Francoeur, dans le cas des entreprises, les effets sont possibles :

- à court terme, liés à l'augmentation des résultats,
- et à long terme, concernant le développement des capacités de l'organisation ainsi que la consolidation du développement professionnel.

L'Association québécoise des CPE (2008) propose d'évaluer les changements dans :

- la manière de résoudre des problèmes,
- les nouvelles pratiques mises en place,
- la formalisation des pratiques existantes,
- les améliorations dans la culture de collaboration,
- et l'évolution générale des connaissances.

Pour le CEFRIO (2005), les effets à observer peuvent concerner :

- la qualité de la communication,

- la qualité de la collaboration entre les employé·es,
- la capacité d'innovation,
- et le temps gagné.

L'analyse peut également se faire selon l'angle de l'apprentissage organisationnel. Cappe, Chanal et Rommeveaux (2010) illustrent ce type d'apprentissage en s'appuyant sur un cas étudié : les connaissances issues d'une CdP, permettant notamment de tracer un meilleur portrait d'une situation donnée, ont pu alimenter la réflexion stratégique de l'organisation, ce qui a mené à des transformations des règles et processus internes.

Outils

L'Observatoire estrien du développement des communautés (2013), s'inspirant de Fontaine et Millen, identifie trois méthodes d'évaluation des effets d'une CdP :

- le sondage basé sur l'auto-évaluation (concernant les impacts individuels, collectifs et organisationnels),
- la sollicitation d'anecdotes pertinentes (récits où les membres ont bénéficié du soutien de la communauté ou des apprentissages réalisés),
- et la comparaison du temps consacré à différentes activités (en ce qui concerne par exemple la recherche d'informations ou le traitement de données et le temps que cela permet de libérer pour d'autres tâches).

Demers et Tremblay (2020) proposent de porter attention à ce que pensent et racontent les membres : « on y trouvera quelques éclairages sur les relations complexes entre activités, connaissances et performance » (p. 19).

Paré et Francoeur (2020), inspirés par Adam et Freeman, proposent d'effectuer une « cueillette systématique de preuves anecdotiques » de quatre types :

- l'accès aux connaissances et aux outils,
- la génération de nouvelles connaissances (qui est le principal but d'une CdP selon ces auteurs),
- l'encadrement (*embedding* en anglais, soit la production d'artéfacts témoignant des activités),
- et le transfert (la diffusion, l'appropriation et l'application des connaissances).

Ceci permet de porter un regard quantitatif et qualitatif sur les savoirs générés par la CdP, alors qu'un regard strictement quantitatif serait insuffisant.

Wenger, McDermott et Snyder (2002) croient eux aussi en la valeur des anecdotes, et évoquent cet exemple : « When someone shares an insight, they often don't know how useful it was until the recipient reports how the idea was applied ». D'autres fois, les participant·es deviennent des relais de connaissances qui seront utilisées par d'autres.

Les anecdotes peuvent décrire à la fois le problème initial, ce qui arriverait sans l'intervention CdP, ainsi que les moyens utilisés pour régler le problème. Cependant, ajoutent Wenger, McDermott et Snyder (2002), identifier l'effet d'une idée partagée demande du temps et de l'attention.

Pour cette raison, ils proposent de ne pas déterminer de manière trop précise les indicateurs et les outils d'évaluation dès le début de l'existence du groupe et de laisser la CdP découvrir son propre potentiel.

Notons finalement que l'Association québécoise des CPE (2008) propose d'utiliser une grille d'auto-évaluation de l'animation (p. 21), alors que le CEFRIO (2005) propose un canevas de sondage individuel pour évaluer l'appréciation des participant·es (p. 98).

Analyse des résultats

Puisque chaque CdP est unique, Parot (2004) croit qu'il est important de les analyser en fonction de certains critères qui leur sont propres. Elle propose de prendre en considération le type de CdP, le stade de maturité ainsi que « l'écosystème » développé pour atteindre les objectifs ciblés.

C'est également ce que proposent Dubé, Bourhis et Jacob (2006) qui estiment que l'évaluation d'une CdP devrait s'effectuer à la lumière des 21 caractéristiques structurelles citées plus haut.

Le CEFRIO (2005) note l'importance de considérer également le contexte de la pratique elle-même. Dans une entreprise manufacturière, par exemple, l'identification des processus est possiblement plus facile, ceux-ci étant plus tangibles :

« dans un modèle où l'on doit se démarquer par de meilleures idées, par une vision plus fine de la réalité ou par un service original, il est plus difficile d'évaluer, par exemple, l'impact d'une formation, les bénéfices d'une structure organisationnelle sur une autre ou, dans le cas qui nous occupe, la valeur tangible d'une communauté de pratique. » (p. 30)

3. MÉTHODOLOGIE

Nous présentons ici la méthodologie retenue en expliquant d'abord la méthode multicas et la pertinence de cette approche dans le cadre cette recherche. Nous précisons ensuite comment les cas ont été retenus, comment les données ont été recueillies, puis comment elles ont été analysées. Nous abordons enfin les aspects éthiques, la fiabilité de cette méthode ainsi que les limites de cette méthodologie.

3.1. Approche méthodologique

Cette recherche s'appuie sur la méthodologie des études multicas visant à étudier et à analyser différents cas tout en les comparant. L'étude de cas multiples s'appuie sur des propositions méthodologiques reconnues (Yin, 2009) et largement utilisées. Cette approche permet notamment d'identifier les points de ressemblance et de distinction ainsi que les facteurs qui sont susceptibles d'entrer en jeu. Elle sera ici utile pour identifier des caractéristiques qui semblent communes à des CdP ayant démontré certaines conditions de succès ou ayant été confrontées à des enjeux similaires.

Dans le domaine de l'éducation et de l'apprentissage en général, cette approche méthodologique permet de prendre en considération les nombreuses variables présentes dans les situations observées, dont les dimensions culturelles (Karsenti et Savoie-Zajc, 2018). Elle permet également d'appréhender les phénomènes étudiés en fonction de l'articulation entre les dynamiques microsociales, par exemple au sein d'une CdP, et macrosociales, par exemple le contexte organisationnel et la culture de collaboration.

L'observation de cette articulation est nécessaire dans le cadre de cette recherche considérant que les activités d'une CdP s'inscrivent dans un contexte de pratique plus large et que l'environnement favorable constitue une condition de succès

incontournable (Ardichvili, Page et Wentling, 2003 ; Bourhis et Tremblay, 2004 ; CEFRIO, 2005 ; Gravel, 2010 ; McDermott, 2007 ; Lusine et Mayrhofer, 2016 ; Paré et Francoeur, 2020 ; Wenger dans CEFRIO, 2005). Il en est de même pour le TC, qui s'avère pour Van Schendel et Huot (2018) un « processus complexe, social et organisationnel, et non une activité isolée ». Dans le cas qui nous intéresse, ce TC s'effectue dans le champ de l'innovation sociale, qui se caractérise par un « environnement institutionnel complexe » (Folco, 2020) devant également être pris en considération.

À l'échelle microsociale, la recherche s'intéressera aux dynamiques observables au sein de chaque CdP étudiée en tant que milieu unique. Miles (1991) estime que les études multicas permettent de dégager « une compréhension plus en profondeur des processus et des résultats de chaque cas, lui permettant de tester (et non juste de développer) des hypothèses (p. 57). » Le fait d'étudier de manière comparative divers cas issus d'un même milieu permet à la fois d'observer les conditions spécifiques d'un résultat donné tout « en facilitant la formation de catégories les plus générales relatives à la façon dont ces conditions peuvent être reliées » (Miles, 1991, p. 308).

Cette recherche est « orientée-cas » plutôt qu'orientée sur des variables, ce qui invite à considérer chaque cas comme une réalité pleine et entière en soi tout en portant attention à « des configurations, des associations, des causes et des effets au sein du cas » (idem, p. 311). Cette approche est conseillée, ajoute Miles, lorsque nous sommes à la recherche de modèles « spécifiques, concrets, enracinés dans l'histoire, qui sont communs à une petite série de cas » (idem, p. 312).

Ici, chaque cas constitue une expérience et une enquête en soi plutôt qu'une multitude de répondant-es dans une enquête unique. Ainsi, la méthode de généralisation est analytique plutôt que statistique. Les cas ne constituent pas des échantillons et leur

comparaison mène à des propositions théoriques, dont la robustesse s'appuie sur la validité et la fiabilité des analyses.

Pour assurer la validité interne et externe ainsi que la fiabilité de l'étude multicas, une attention particulière a été portée à la conception, à la collecte des données, à l'analyse et à l'interprétation des résultats.

- **Triangulation des données** : Plusieurs sources de données ont été utilisées pour vérifier et corroborer les résultats. Par exemple, une même CdP a pu être analysée à travers l'évaluation de Passerelles, les discussions avec les responsables de l'animation, les données documentaires disponibles, les observations, ainsi que les journaux de bord des accompagnateur·trices. Cette combinaison de sources a permis d'obtenir une vue complète et validée de chaque cas.
- **Collecte et analyse systématiques des données** : Même si chaque CdP présente un contexte de déploiement distinct, la même grille d'analyse a été utilisée dans chacun de cas. Les mêmes caractéristiques structurelles ont été analysées et les mêmes conditions de succès ont été observées. L'accompagnement a été réalisé par différentes personnes, mais dans un même contexte, selon les mêmes protocoles ainsi qu'avec une prise de notes systématique. Enfin, les données ont été collectées et analysées par un seul chercheur, évitant les divergences méthodologiques ou interprétatives susceptibles d'influencer la capacité à comparer les cas.
- **Théories préexistantes** : Si le contexte spécifique de l'étude, soit les CdP dans le champ de l'innovation sociale, reste peu étudié, il existe une riche littérature sur les conditions de succès des CdP. L'analyse de ces données s'appuie sur cette liste dont la légitimité est ancrée dans des résultats de recherches antérieures. La description des cas s'appuie quant à elle sur

l'identification des caractéristiques structurelles telles qu'identifiées par Dubé, Bourhis et Jacob (2006).

- **Vérification des participant·es** : Dans la mesure du possible, des préanalyses ont pu être discutées avec les responsables de l'animation des CdP étudiées ainsi que quelques membres. Une telle rétroaction faisait partie de la stratégie d'accompagnement, présentant des hypothèses quant au dynamisme des CdP dans l'objectif d'en discuter et éventuellement d'adapter les stratégies de mobilisation et d'animation. Ces moments de discussion ont permis de tester, préciser et valider les interprétations et hypothèses mises au jeu.
- **Présentation des méthodes** : l'approche méthodologique est ici partagée le plus clairement possible, incluant la sélection des cas ainsi que la collecte et l'analyse des données, pour permettre à d'autres personnes d'effectuer à leur tour de telles études et de favoriser d'éventuelles comparaisons. L'intention est également d'identifier avec honnêteté et transparence les limites de la recherche, qui seront abordées plus loin.

3.2. Description des cas étudiés

Six CdP ont été retenues pour y étudier les conditions de succès et pour identifier de potentiels facteurs qui sont spécifiques au champ de l'innovation sociale. Ce nombre de communautés permet à la fois d'analyser les cas choisis en profondeur tout en conservant une capacité de comparaison et de généralisation. Miles (1991) estime que six est le nombre maximum pour une étude multicas ; au-delà de ce nombre, une enquête est plus appropriée selon cet auteur.

Les cas ont été identifiés en raison de leur concordance avec les intentions de la recherche. Toutes les CdP étudiées s'inscrivent dans une démarche de TC et

cherchent à favoriser la collaboration, le co-apprentissage et l'innovation. Par leurs mandats, objectifs, thématiques traitées et compositions, elles s'inscrivent dans le champ de l'innovation sociale. Toutes les CdP ont utilisé la plateforme *Passerelles* dans le cadre de leurs activités et ont bénéficié d'un soutien de la part de l'équipe du TIESS. Notons que les communautés territoriales ont été exclues en raison de leur faible niveau de participation et parce que le mode de fonctionnement et le type d'activité qu'on y retrouvait correspondaient moins aux critères de définition d'une CdP.

D'autres critères ont justifié le choix de ces six CdP pour permettre une comparaison plus approfondie. Les cas présentent des niveaux de succès variables ainsi que des caractéristiques structurelles différentes. On y retrouve des CdP différentes notamment en termes d'ouverture, de taille, de stratégie d'animation et d'intensité de participation. Ces distinctions permettent d'isoler certaines caractéristiques pour identifier des hypothèses quant à leurs effets sur les conditions de succès.

Ces six CdP sont par ailleurs représentatives de l'ensemble des cas présents sur *Passerelles*. Il n'était pas possible d'étudier en profondeur les 180 CdP présentes durant la période d'étude, mais chaque cas retenu est comparable en termes de caractéristiques avec d'autres CdP. Même s'il n'est pas possible d'extrapoler les analyses effectuées à l'ensemble des CdP étudiées, étant donné la complexité des cas et l'interdépendance d'un ensemble de facteurs internes et externes, la sélection permet néanmoins de témoigner de la diversité des CdP ayant utilisé la plateforme *Passerelles*.

Parmi les CdP étudiées, deux étaient publiques. Cela signifie que l'ensemble des personnes intéressées pouvaient se joindre librement à la communauté, contrairement aux CdP privées où une validation devait être effectuée par une personne responsable.

Dans le cas des quatre CdP privées, des conditions d’admissibilité étaient préalablement déterminées, limitant ainsi l’adhésion des membres sur la base de certains critères tels que leur profession ou leur implication dans une démarche commune.

Le tableau suivant présente certaines caractéristiques générales sur la base des informations recueillies sur *Passerelles* et dans les journaux de bord d’accompagnement. Le nombre de membres reflète la quantité de personnes ayant adhéré à la CdP via la plateforme; il n’est pas exhaustif, mais permet d’établir des comparaisons réalistes avec les autres CdP étudiées. De la même manière, la quantité de publications se réfère au nombre d’éléments publiés sur *Passerelles* et n’est pas toujours représentatif de la richesse du répertoire partagé, certaines communautés utilisant des outils complémentaires.

Tableau 4 - Caractéristiques structurelles des cas

	Ouverture	Membres	Publications	Type	Animation
CdP 1	Publique	1653	443	Thématique	Informelle
CdP 2	Publique	2953	391	Thématique	Informelle
CdP 3	Privée	45	77	Projet	Formelle
CdP 4	Privée	150	160	Réseau	Formelle
CdP 5	Privée	102	56	Veille	Formelle
CdP 6	Privée	51	22	Pratique	Tournante

Dans les prochaines pages, chaque cas sera présenté de manière plus approfondie, à l’aide de la grille des 21 caractéristiques structurelles proposée par Dubé, Bourhis et Jacob (2006) et d’observations générales quant à leur fonctionnement et leur dynamisme.

3.2.1. Caractéristiques de la CdP 1

Tableau 5 - Caractéristiques de la CdP 1

<p>Communauté Orientation du mandat : stratégique Durée de vie : permanent Âge et maturité : jeune</p>	<p>Environnement numérique Dépendance aux technologies : exclusif⁷ Diversité des outils : restreint</p>
<p>Contexte Processus de mise en place : intentionnel Fluidité des frontières : fluides Soutien de l'environnement : facilitant Relâchement organisationnel : bas Formalisation : non reconnue Leadership : en négociation</p>	<p>Membership Envergure : vaste (1653 membres) Dispersion géographique : éclatée Sélection des membres : ouverte Engagement des membres : volontaire Dynamique préexistante : aucune Stabilité du groupe : mouvant Compétences technologiques : maîtrise Diversité culturelle : hétérogène Pertinence des sujets : pertinent</p>

La première CdP est ce qu'on appelle sur *Passerelles* une communauté thématique. D'abord considérées comme des espaces publics de veille collaborative autour d'un thème donné, nous avons décidé de les considérer comme des CdP étant donné qu'elles correspondent en bonne partie à cette définition.

La communauté est vaste, mais une large proportion des membres reste passive, dans ce que nous pourrions appeler une participation périphérique. Il n'existe pas de noyau clair de participation plus soutenue. L'animation est informellement portée par

⁷ Les éléments en vert sont mis en évidence comme étant des caractéristiques d'intérêt.

l'équipe de Passerelles, mais certaines personnes clés jouent un rôle plus important dans la dynamique de la communauté et contribuent indirectement à l'animation.

Sans nécessairement se connaître, les participant-es partagent des intérêts. Ils ont une pratique différente, mais liée à des enjeux similaires. À noter que les personnes qui en font partie sont issues d'organisations diversifiées, occupent des rôles dans l'écosystème qui sont variés et se retrouvent sur l'ensemble du territoire québécois. Ceci apporte des enjeux concernant le climat de confiance, mais confère à la communauté une valeur potentielle en raison de la diversité des perspectives et de la facilité d'être en relation avec des personnes qui sont autrement dispersées.

Les activités se déroulent strictement en ligne, puisqu'aucune autre activité formelle de cette CdP n'est organisée. Les échanges sont existants, mais restent néanmoins limités à quelques appels à la communauté (appels à l'aide, recherche de ressources, invitations, etc.). La CdP répond surtout à des besoins de veille, de mise en commun des ressources et de réseautage.

3.2.2. Caractéristiques de la CdP 2

Tableau 6 - Caractéristiques de la CdP 2

<p>Communauté Orientation du mandat : stratégique Durée de vie : permanent Âge et maturité : jeune</p>	<p>Environnement numérique Dépendance aux technologies : exclusif Diversité des outils : restreint</p>
<p>Contexte Processus de mise en place : intentionnel Fluidité des frontières : fluides Soutien de l'environnement : facilitant Relâchement organisationnel : bas Formalisation : non reconnue Leadership : en négociation</p>	<p>Membership Envergure : vaste (2953 membres) Dispersion géographique : éclatée Sélection des membres : ouverte Engagement des membres : volontaire Dynamique préexistante : aucune Stabilité du groupe : mouvant Compétences technologiques : maîtrise</p>

Diversité culturelle : hétérogène Pertinence des sujets : désintéret

Cette deuxième CdP, qui est également une communauté thématique, possède des caractéristiques semblables à la CdP 1. Outre le plus grand nombre de membres, la principale différence réside dans la clarté de l'entreprise commune. Contrairement à la CdP 1, la thématique ici abordée est très vaste.

L'appellation même de cette thématique fait l'objet de multiples définitions concurrentes. L'identité de ce groupe fait l'objet d'une négociation plus importante et plus mouvante. La thématique intéresse néanmoins plusieurs personnes, certaines voyant dans cet engouement un « effet de mode ».

La conséquence visible de cette réalité est une plus large variété de contenus, que ce soit dans leur nature ou dans leur pertinence. On constate d'ailleurs une moins grande activité dans cette communauté, voire un certain désintéret, non pas envers les publications partagées, mais envers la communauté elle-même. La cohésion et l'identité commune semblent plus faibles. Un grand nombre des publications qui se retrouve dans cette communauté est par ailleurs également publié dans d'autres communautés thématiques, ce qui laisse croire que les membres utilisent davantage cet espace pour élargir la diffusion de certains contenus.

L'animation est également informelle et portée par l'équipe de Passerelles, mais elle n'est pas appuyée par d'autres acteur·trices de l'écosystème.

3.2.3. Caractéristiques de la CdP 3

Tableau 7 - Caractéristiques de la CdP 3

<p>Communauté Orientation du mandat : stratégique Durée de vie : temporaire Âge et maturité : jeune</p>	<p>Environnement numérique Dépendance aux technologies : multimodal Diversité des outils : diversification</p>
<p>Contexte Processus de mise en place : intentionnel Fluidité des frontières : rigides Soutien de l'environnement : facilitant Relâchement organisationnel : bas Formalisation : institutionnalisée Leadership : clair</p>	<p>Membership Envergure : restreint (45 membres) Dispersion géographique : éclatée Sélection des membres : fermée Engagement des membres : volontaire Dynamique préexistante : aucune Stabilité du groupe : mouvant Compétences technologiques : variable Diversité culturelle : hétérogène Pertinence des sujets : pertinent</p>

Cette démarche est considérée comme une CdP même si sa durée de vie est limitée puisqu'elle correspond parfaitement aux autres éléments de définition. De plus, les membres souhaitent la maintenir active au-delà du projet dans lequel elle a été créée.

Cette CdP est très active et développe une panoplie d'activités en personne, en visioconférence et à travers des rencontres de partage de connaissances en petits groupes. La CdP produit beaucoup de contenus, issus autant de la pratique que d'analyses effectuées par des chercheur·euses, qui sont également impliqués à titre de membres.

La composition est hétérogène et les sujets traités sont variés, mais la nature de la démarche permet de dégager une entreprise commune qui est forte, précise et mobilisatrice. Les membres de ce groupe aimeraient utiliser davantage *Passerelles* comme outil pour des échanges asynchrones entre les membres en dehors des

rencontres et estiment que développer de telles habitudes permettrait de pérenniser plus facilement la CdP au-delà du projet initial. Cependant, les efforts en ce sens ne donnent pas les résultats escomptés.

Les échanges sur *Passerelles* restent timides et l'espace est surtout utilisé pour constituer une mémoire commune entre les participant·es. Il est possible que l'hétérogénéité des membres et la diversité des sujets traités amènent des enjeux supplémentaires en termes d'animation des échanges asynchrones.

Il importe également de mentionner que certains membres ont une faible littératie numérique. Le simple fait de se connecter à une plateforme numérique est présenté comme un défi par un membre. L'équipe de *Passerelles* offre un soutien technique aux membres et un soutien ponctuel à l'animation. Des besoins ont été identifiés pour un soutien méthodologique à la captation des apprentissages.

3.2.4. Caractéristiques de la CdP 4

Tableau 8 - Caractéristiques de la CdP 4

<p>Communauté Orientation du mandat : stratégique Durée de vie : permanent Âge et maturité : jeune</p>	<p>Environnement numérique Dépendance aux technologies : multimodal Diversité des outils : diversification</p>
<p>Contexte Processus de mise en place : intentionnel Fluidité des frontières : fluides Soutien de l'environnement : variable Relâchement organisationnel : bas Formalisation : institutionnalisée Leadership : clair</p>	<p>Membership Envergure : restreint (150 membres) Dispersion géographique : éclatée Sélection des membres : ouverte Engagement des membres : volontaire Dynamique préexistante : aucune Stabilité du groupe : mouvant Compétences technologiques : maîtrise Diversité culturelle : hétérogène Pertinence des sujets : désintéret</p>

Si la plupart des mandats des CdP étudiées sont plus stratégiques qu'opérationnels, il est important de souligner le caractère particulièrement stratégique de la CdP 4, puisqu'elle répond à un mandat gouvernemental et qu'elle est parrainée par une société d'État.

Si l'engagement des membres est volontaire et relativement ouvert, il reste fortement encouragé et valorisé dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme gouvernemental destiné à des professionnel·les. La communauté pourrait être considérée comme vaste, mais de nombreux membres ne sont pas actifs. Les objectifs correspondent à un besoin exprimé par les membres, mais ceux-ci restent peu impliqués dans la conception et l'évolution de la CdP.

La diversité culturelle est hétérogène, puisqu'il s'agit de personnes occupant des professions très variées, ayant des langages tout aussi variés et ayant peu ou aucun historique de collaboration préalable à l'existence de la CdP. Cette réalité rend les frontières de la CdP très fluides, puisque la mise en œuvre du programme s'effectue selon des perspectives et des contextes variés.

La plupart des activités de cette CdP s'effectuent en visioconférence. La CdP *Passerelles* sert surtout de lieu de diffusion pour annoncer les événements et pour partager les comptes-rendus. Quelques appels à tous ont été réalisés pour répondre à des enjeux spécifiques rencontrés par des membres et les réponses proviennent généralement du même noyau de participant·es.

La diversité des sujets traités, le peu de participation asynchrone et le peu d'animation sur *Passerelles* semblent générer un certain désintérêt de la part des membres. L'équipe de *Passerelles* a apporté un important soutien à la conception de la CdP, mais est peu intervenue pour soutenir l'animation, aucune demande n'ayant été formulée à cet effet.

3.2.5. Caractéristiques de la CdP 5

Tableau 9 - Caractéristiques de la CdP 5

<p>Communauté Orientation du mandat : opérationnel Durée de vie : permanent Âge et maturité : jeune</p>	<p>Environnement numérique Dépendance aux technologies : multimodal Diversité des outils : diversification</p>
<p>Contexte Processus de mise en place : spontané Fluidité des frontières : rigides Soutien de l'environnement : obstruction Relâchement organisationnel : bas Formalisation : institutionnalisée Leadership : en négociation</p>	<p>Membership Envergure : restreint (102 membres) Dispersion géographique : éclatée Sélection des membres : fermée Engagement des membres : volontaire Dynamique préexistante : aucune Stabilité du groupe : stable Compétences technologiques : maîtrise Diversité culturelle : hétérogène Pertinence des sujets : pertinent</p>

Cette CdP a un mandat opérationnel puisqu'elle soutient la mise en œuvre d'une démarche partagée de veille dans un secteur donné. Elle est issue spontanément d'un besoin exprimé par les membres et l'animation de la démarche est en partie financée.

Les sujets traités ont une grande valeur et sont pertinents aux yeux des membres. L'animation est partagée et fait l'objet de négociations entre différents types d'acteur·trices. Même si l'objectif principal de cette CdP est de partager une analyse des enjeux, opportunités et initiatives qui émergent sur les territoires couverts, elle donne lieu à des échanges, une dynamique de co-apprentissage et à une négociation de sens.

Son dynamisme ne correspond pas entièrement aux attentes initiales, mais il est en progression et démontre un grand potentiel. L'équipe de *Passerelles* a été interpellée pour soutenir l'animation et pour contribuer à la définition des stratégies de veille.

Cependant, plusieurs participant·es se sentent « mal outillé·es » pour effectuer cette veille ou pour réaliser des synthèses. Certains membres ne s'estiment pas « légitimes » pour partager des découvertes, constats ou réflexions, croyant que d'autres « sont mieux placé·es » pour le faire.

Un travail doit être effectué pour créer un climat de confiance, développer le sentiment de légitimité, et vaincre une certaine gêne. Le principal obstacle au dynamisme de cette CdP semble être le temps que les membres sont en mesure d'y consacrer.

3.2.6. Caractéristiques de la CdP 6

Tableau 10 - Caractéristiques de la CdP 6

<p>Communauté Orientation du mandat : opérationnel Durée de vie : permanent Âge et maturité : jeune</p>	<p>Environnement numérique Dépendance aux technologies : multimodal Diversité des outils : diversification</p>
<p>Contexte Processus de mise en place : spontané Fluidité des frontières : rigides Soutien de l'environnement : obstruction Relâchement organisationnel : bas Formalisation : non reconnue Leadership : en négociation</p>	<p>Membership Envergure : restreint Dispersion géographique : éclatée Sélection des membres : fermée Engagement des membres : volontaire Dynamique préexistante : aucune Stabilité du groupe : mouvant Compétences technologiques : maîtrise Diversité culturelle : hétérogène Pertinence des sujets : désintérêt</p>

Cette CdP représente un bon exemple d'un groupe qui s'est constitué de manière spontanée pour répondre à un besoin partagé et bien ciblé. Des professionnel·les issu·es de plusieurs régions du Québec et travaillant sur un enjeu partagé se sont rassemblé·es pour démarrer de manière autonome cette CdP.

L'animation a été prise en charge par un membre du groupe. Elle était censée être tournante, permettant une alternance de ce rôle à intervalle de six mois, ce qui ne s'est pas concrétisé. Un noyau s'est réuni à quelques reprises pour concevoir, avec le soutien de l'équipe *Passerelles*, les caractéristiques de la communauté (mandat, objectifs, composition, stratégie de mobilisation, activités, etc.).

Un des enjeux de cette CdP est l'hétérogénéité des contextes organisationnels des membres. Si chaque personne travaille dans un domaine semblable, les membres sont issus d'une variété d'organisations (MRC, municipalité, corporation de développement communautaire, OBNL ayant un mandat plus large ou OBNL ayant un mandat ciblé sur l'enjeu concerné). Cette réalité apporte des défis d'arrimages importants et rend difficile la reconnaissance de la CdP, qui n'a par ailleurs jamais été formalisée officiellement.

L'absence de ressources dédiées au fonctionnement de la CdP, l'absence de stabilité dans l'animation et l'absence de reconnaissance expliquent possiblement pourquoi cette CdP est éventuellement devenue inactive, malgré sa pertinence aux yeux des membres et son grand potentiel.

3.3. Collecte de données

Les données étudiées couvrent une période de trois ans, soit de septembre 2018, date de mise en ligne de *Passerelles*, à août 2021.



Figure 14 - Ligne du temps

Elles sont issues de divers types de sources pour permettre une triangulation et une analyse plus fine des résultats.

3.3.1. Sources statistiques

Des données quantitatives liées à l'utilisation de la plateforme Passerelles ont été collectées pour chacune des CdP étudiées. Il s'agit de données liées au nombre de membres par communauté ainsi qu'au nombre de publications et d'interactions sur les publications.

Des statistiques de fréquentation ont également été étudiées. Il s'agit de compilation anonymisée de l'accès aux pages de la plateforme (incluant des données géographiques, le temps passé sur les pages, le comportement à la sortie de la page, l'appareil utilisé et le type de navigateur utilisé), du taux de livraison et de clics sur les courriels automatisés ainsi que sur le taux de livraison, d'ouverture et de clics sur les infolettres.

Ces sources permettent de dégager une compréhension plus fine de l'utilisation de la plateforme dans le cadre des activités de la plateforme, du niveau d'engagement des membres et de l'effet de certaines stratégies d'animation. Les statistiques étant disponibles pour l'ensemble des communautés sur Passerelles, elles permettent également d'effectuer certaines comparaisons.

3.3.2. Sources documentaires formelles

Les rapports officiels produits dans le cadre du déploiement et de l'évaluation de Passerelles présentent des données synthétiques qui ne sont pas propres à chaque cas étudié, mais qui permettent de mieux comprendre le contexte général et d'identifier

des facteurs environnementaux ou culturels. Ces documents permettent également de mieux comprendre les stratégies mises en place pour soutenir l'animation des CdP, les efforts consacrés au développement et à l'adaptation de la plateforme numérique ainsi qu'au soutien numérique puis de comprendre les effets et les limites de ces interventions, notamment sur le dynamisme des CdP.

Une quarantaine de documents ont été consultés et analysés, totalisant environ 300 pages. On retrouve dans ce corpus les documents de conception et de présentation (demande de financement, documents promotionnels ou informatifs, présentations à l'intention des partenaires), des rapports et bilans (rapports d'étapes et bilans aux bailleurs de fonds, rapports des activités à l'intention des comités et du conseil d'administration du TIESS, résultats de l'évaluation de Passerelles) ; comptes-rendus de rencontres (procès-verbaux des rencontres d'équipe, de comités et d'ateliers de travail avec des partenaires).

Notons parmi ces données les résultats d'un sondage effectué en novembre 2020 dans le cadre de l'évaluation de Passerelles. Ce sondage, dont les principaux résultats ont été présentés plus tôt, permet de mieux comprendre le rapport des membres des communautés avec la plateforme et d'identifier de manière générale les effets de ces communautés dans leur pratique. Une section s'adressant spécifiquement aux responsables de l'animation a permis d'approfondir leur niveau d'appréciation du soutien reçu. Si, encore ici, ces données ne s'appliquent pas spécifiquement aux cas retenus, elles permettent néanmoins d'établir des bases de comparaison et d'identifier des éléments spécifiques susceptibles d'être analysés plus en profondeur dans le cadre des cas retenus. À titre d'exemple, plusieurs personnes ont identifié le manque de temps comme étant un facteur limitant leur capacité à participer aux activités de leur communauté. Or, les observations et les entretiens avec les responsables de l'animation ont permis de discuter cet aspect, permettant parfois d'identifier des

causes plus profondes. Dans d'autres cas, des commentaires fréquents des répondant·es aux sondages ne s'appliquaient pas à certaines CdP étudiées, ouvrant la porte à une analyse des caractéristiques pouvant expliquer ces différences.

3.3.3. Sources documentaires personnelles

Les personnes en charge de l'accompagnement des CdP ont documenté chacune des rencontres ainsi que leurs observations sur les échanges entre les membres.

Rappelons que l'accompagnement offert gratuitement concernait la conception d'origine de la communauté, la stratégie de mobilisation des membres et de déploiement de la CdP, le démarrage des activités, l'animation des échanges ainsi que l'évaluation et les ajustements à la démarche.

Ce soutien était réalisé de manière non directive selon un plan préétabli. Il était offert en fonction des besoins exprimés par les responsables de l'animation. Il a donc été plus ou moins soutenu, chaque communauté exprimant des besoins différents.

Les rencontres d'accompagnement s'effectuaient généralement en vidéoconférence et se déroulaient selon une discussion libre entre la ou le professionnel·le dédié·e et la ou les personnes responsables de la communauté. Du coaching personnalisé était alors offert en fonction des demandes, interrogations ou difficultés exprimées. La personne en charge du soutien proposait des pistes d'action visant à dynamiser la communauté, dans une perspective de développement des capacités des personnes responsables.

Des notes ont été prises à chacune des rencontres, documentant les faits rapportés, les besoins exprimés et les conseils apportés. Des réflexions personnelles étaient également ajoutées. Ces notes permettaient de conserver des traces et d'assurer une continuité entre chacune des rencontres.

Des entretiens semi-dirigés ont également eu lieu, dans le cadre des rencontres de soutien ou dans le cadre de rencontres dédiées à l'évaluation des CdP. Des questions étaient alors posées pour mieux comprendre les besoins, l'utilisation de la plateforme numérique ainsi que pour sonder les responsables sur leurs propres appréciations de la présence ou non des conditions de succès et de l'évolution générale de leur communauté.

L'ensemble des observations, des notes de rencontre et des notes d'entretiens ont été regroupées dans un même répertoire de données, totalisant environ 400 pages de contenus.

3.4. Analyse des données

L'ensemble des sources documentaires personnelles a été annoté en fonction de la liste des conditions de succès identifiées dans le cadre théorique, à l'aide de mots clés. Ces données ont ensuite été regroupées pour chacune des CdP, permettant de dégager une analyse des conditions et de leur évolution dans le temps. Les observations et notes de rencontres ont été comparées avec les entretiens réalisés avec les responsables de l'animation dans l'objectif de déterminer les points de ressemblance et les différences entre l'analyse de l'équipe de Passerelles et l'appréciation exprimée par les responsables. Les documents de référence ont été annotés en fonction des sujets abordés, notamment à partir des conditions de succès des CdP, et synthétisés dans des fiches de notes. Ils ont été utilisés pour identifier des éléments à creuser, pour identifier des récurrences ou pour valider des constats effectués à travers d'autres données.

Les données statistiques sont venues apporter des éclairages complémentaires sur le dynamisme des communautés. Ces mêmes données ainsi que les sources

documentaires formelles ont permis de mettre en contexte ces analyses en fonction de l'ensemble des CdP présentes sur Passerelles.

L'analyse des conditions de succès pour chaque cas étudié a été mise en relation avec les caractéristiques structurelles présentées plus haut. Cela a permis d'établir des hypothèses sur les effets de ces caractéristiques sur le fonctionnement observable des communautés. Ces analyses ont été réalisées de manière itérative, permettant parfois d'identifier des éléments complémentaires à observer ou de nouvelles questions ou recommandations à soumettre aux responsables de l'animation.

Enfin, les données et analyses ont été comparées entre les 6 cas étudiés, permettant d'approfondir la compréhension des relations entre les caractéristiques structurelles et les conditions de succès et de mieux comprendre les effets du soutien et des stratégies d'animation sur le dynamisme observable au sein des communautés.

3.5. Questions éthiques

La méthodologie et les sources de données ont préalablement été présentées et approuvées par le comité d'éthique de la recherche de la TÉLUQ. Des précautions particulières ont été prises étant donné le caractère parfois confidentiel, stratégique ou sensible des contenus partagés dans ces CdP. Il en va de la crédibilité de la recherche, mais également de la nécessaire confiance des membres de ces CdP qui ont accepté la présence d'un·e observateur·trice.

Par ailleurs, l'anonymisation des personnes interrogées n'était pas toujours suffisante, étant donné que la petite taille de certaines CdP facilite l'identification de leurs membres. Il a donc été décidé de ne pas nommer les communautés étudiées.

Notons que cette recherche respecte les conditions générales d'utilisation ainsi que la politique de confidentialité de *Passerelles*, qui mentionnent notamment des conditions strictes concernant l'utilisation des données personnelles.

En août 2021, le TIESS a autorisé l'utilisation des données collectées dans le cadre du projet *Passerelles* aux fins de la présente recherche. Cette autorisation, disponible en annexe, excluait les données personnelles des utilisateur·trices de la plateforme, les échanges privés par courriels ou par messagerie ainsi que les données liées à d'autres projets portés par le TIESS.

L'autorisation était valide pour une consultation des données du 1er septembre 2021 au 31 août 2022. Joël Nadeau était la seule personne autorisée à avoir accès à ces données. Les données consultées devaient servir exclusivement aux fins de la présente recherche et elles devaient être entièrement anonymisées. Aucune référence directe ou indirecte ne devait permettre d'identifier un individu, une organisation ou une CdP.

Le 21 octobre 2021, le comité d'éthique de la TÉLUQ a considéré ce projet comme présentant un risque minimal. Le comité a accordé un certificat d'éthique, également disponible en annexe.

3.6. Limitations de la méthode

Si cette recherche permet de dégager des hypothèses intéressantes quant aux conditions de succès des CdP comme stratégie de TC dans le champ de l'innovation sociale, elle reste néanmoins incomplète.

D'une part, il était impossible avec les ressources disponibles et avec la méthodologie choisie d'effectuer une recherche exhaustive sur l'ensemble des 180 CdP ayant eu recours à la plateforme *Passerelles* pendant la période étudiée. Une telle enquête

globale aurait permis de dégager une compréhension plus fine et précise de certains facteurs.

D'autre part, les données ne présentent pas un portrait complet de chaque cas étudié. Rappelons que la plupart des CdP présentes sur *Passerelles* utilisaient la plateforme de manière complémentaire à d'autres outils et à des activités de toutes sortes (rencontres en personne, webinaires, colloques, rencontres de travail, activités de transfert de connaissances, formations, etc.). L'activité sur *Passerelles* ne représente donc qu'une partie visible de la vie de ces communautés. Dans la mesure du possible, ces résultats tiennent compte de l'ensemble des activités de ces communautés, bien qu'ils se limitent aux informations transmises par les responsables de l'animation. En effet, le seul environnement étudié de manière approfondie dans le cadre de cette recherche reste les activités sur *Passerelles*.

Notons également qu'une part de subjectivité a pu affecter les observations réalisées ou la nature des notes prises par les personnes ayant réalisé le soutien et les entretiens. La pratique de soutien aux CdP est relativement nouvelle et peu documentée; les approches ont alors pu être réalisées de manière parfois intuitive et selon des protocoles qui ont évolué au fil du temps. Le bagage de ces personnes, leurs perspectives et leur posture ont également pu influencer leur interprétation. Il en va de même pour les responsables de l'animation, dont les constats posés sur leur communauté reflétaient leurs avis personnels et n'étaient pas nécessairement représentatifs de l'interprétation de l'ensemble de membres de la communauté. Pour permettre une réelle analyse comparative en profondeur, chaque cas aurait pu faire l'objet d'une étude de cas unique approfondie sur une longue période à partir d'une immersion et d'entretiens avec plusieurs membres.

Enfin, notons que cette étude ne permet pas une généralisation des résultats à l'ensemble des CdP présentes sur Passerelles ou à l'ensemble des démarches collaboratives dans le champ de l'innovation sociale. Bien que l'étude de cas multiples permette une meilleure généralisation que l'étude de cas unique, la capacité de généraliser les résultats à l'ensemble des cas reste limitée. Cette recherche s'est concentrée sur des situations, des événements ou des groupes spécifiques ayant chacun leurs caractéristiques propres. Chaque CdP se déploie dans un contexte complexe et évolutif présentant des caractéristiques qui leur sont propres, voire uniques.

Malgré ces limitations, la recherche a permis d'effectuer des analyses pertinentes pour répondre aux questions posées, d'émettre des hypothèses intéressantes concernant les effets de certaines caractéristiques structurelles sur les conditions de succès des CdP et d'identifier de nouvelles questions et pistes de recherche.

4. RÉSULTATS

Les dix-sept conditions de succès des CdP identifiées dans le cadre théorique (section 2.2.5.) servent de base dans l'analyse des six CdP retenues. Ces facteurs sont croisés avec les caractéristiques structurelles présentées plus haut, dans l'intention d'identifier des facteurs qui pourraient être spécifiques au champ de l'innovation sociale.

Rappelons que ces conditions ne font pas consensus dans la littérature et que chacun d'eux peut avoir une importance relative qui est différente d'une CdP à l'autre, en fonction par exemple de son stade d'évolution et de la nature de son mandat.

4.1. Une conception évolutive et propice à l'apprentissage

L'expérience d'accompagnement des CdP dans le contexte de *Passerelles* démontre que la phase de soutien à la conception est particulièrement importante et déterminante. Les personnes qui proposaient des projets de CdP s'appuyaient généralement sur une définition encore peu élaborée. Elles n'avaient généralement pas réfléchi en amont à certains éléments fondamentaux qui étaient susceptibles d'orienter la stratégie de déploiement et d'animation.

Par exemple, la définition du mandat reposait sur une lecture personnelle ou sur une intuition, sans avoir été validée par les membres potentiels. Les objectifs, la composition, le rythme, la nature des activités, le climat souhaité, les rôles et la production de contenus ne sont pas des éléments qui avaient été réfléchis en amont. Souvent, les groupes avaient une connaissance plutôt limitée du concept même de CdP ou des processus collaboratifs en général. L'équipe de *Passerelles* a d'ailleurs offert plus d'une centaine de présentations des principes de base des CdP pendant la période couverte, des présentations qui semblent avoir été appréciées par les groupes

ciblés. Un guide portant sur la conception, énumérant une liste de questions à se poser pour concevoir un projet de CdP, a également été rédigé. Plusieurs groupes ont dit avoir apprécié cet outil, présenté en annexe, qui a circulé plus largement qu'auprès des groupes utilisant la plateforme *Passerelles* à qui il était destiné à l'origine.

Si ce travail de soutien à la conception a été utile et a contribué à la réflexion, il ne semble pas avoir été suffisant pour répondre à l'ensemble des besoins. En effet, certains groupes mentionnaient qu'un accompagnement plus soutenu aurait été profitable. Des discussions permettant de valider chaque nouvelle itération de la conception des CdP, par exemple, auraient été appréciées pour mettre au jeu des hypothèses et pour rassurer les porteur·euses de projets. De plus, il semblerait que d'autres dimensions actuellement absentes de cette offre de soutien auraient pu être intégrées, dont une analyse des besoins, du contexte (incluant les opportunités et les enjeux) et des ressources nécessaires.

L'étude des cas démontre en effet qu'une meilleure compréhension des besoins et du contexte permettrait de confirmer la pertinence de la démarche et de mieux orienter les efforts de mobilisation et d'animation. Cela pourrait également orienter des efforts de communication, par exemple pour agir sur des éléments de contexte organisationnel.

Les CdP 1 et 2 n'ont pas fait l'objet d'une conception initiale élaborée, puisqu'elles ont au départ été déployées stratégiquement comme un espace de veille et non comme une CdP en soi. Pourtant, nous avons vu qu'elles ont évolué de manière organique et spontanée vers des CdP et qu'elles présentent un grand potentiel de collaboration et de co-apprentissage, voire d'émergence de nouvelles connaissances et d'innovation dans les pratiques.

Un travail en collaboration avec les membres actifs pour réfléchir au mandat et pour faire évoluer les activités de ces CdP pourrait être bénéfique pour stimuler leur dynamisme. Concernant la CdP 2, un travail aurait aussi dû être effectué pour préciser son mandat et sa portée.

Les CdP 3, 4, 5 et 6 ont toutes bénéficié d'une phase de conception. Cette conception a été soutenue de manière plus ou moins formelle et intensive de la part de l'équipe de *Passerelles*. Les CdP 3 et 4 s'inscrivaient dans un cadre bien défini et cette conception s'est limitée à l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des membres ciblées et d'une stratégie initiale d'animation des premières activités.

La CdP 5 a difficilement fait l'objet d'une appropriation de la part de ses membres et sa conception aurait bénéficié d'une implication plus importante de leur part, de sorte qu'elle reflète davantage leurs besoins et qu'elle prenne davantage en considération leur contexte de travail. La CdP 6 a nécessité des efforts plus importants de conception, étant donné les contextes organisationnels très variables et la nouveauté de ce type de démarche dans ce secteur. Ce travail itératif a permis de peaufiner le travail de conception grâce à des retours des partenaires, ce qui a nécessité davantage de temps, mais a permis un meilleur ancrage.

Dans tous les cas, une meilleure analyse des besoins et des conditions préexistantes aurait permis de mieux orienter les processus. L'analyse de la personne qui portait le projet s'appuyait généralement sur des hypothèses initiales qui auraient gagné à être validées, précisées ou nuancées. Des éléments de contexte pouvant constituer des freins ou des opportunités auraient également pu influencer et enrichir le travail de design. De plus, les résultats de la démarche de conception ne semblent pas avoir toujours été bien partagés et compris de la part de l'ensemble des membres. Un

travail de diffusion, de validation et d'appropriation pourrait être bénéfique et aurait pu contribuer à la mobilisation et à l'engagement des membres.

4.2. Un engagement volontaire de la part des membres

Dans tous les cas étudiés, l'engagement était volontaire. Il n'a pas été forcé, bien que dans la CdP 4 les membres sentaient une certaine pression pour prendre part à la démarche.

Les CdP 1 et 2 étaient composées de membres qui se sont joints de manière naturelle en fonction de leurs champs d'intérêt ou de leur pratique. Cependant, les raisons qui motivaient cet engagement étaient variables : certain·es se joignaient par curiosité, d'autres pour être informé·es de l'évolution du domaine et d'autres encore souhaitent s'engager dans un processus collaboratif. Ce contexte vient renforcer la pertinence de mieux définir les contours de ces CdP, notamment la portée de l'entreprise commune et l'identité du groupe.

Dans la CdP 3, les membres s'engageaient librement et avec enthousiasme. Les échanges en personnes contribuaient à cette mobilisation. Comme nous le verrons plus loin, les motivations qui menaient à cet engagement étaient cependant variables.

Les membres de CdP 5 s'impliquaient avec un certain scepticisme quant aux retombées potentielles, mais ils le faisaient de manière naturelle et avec ouverture, parfois même avec un sentiment d'appartenance à un réseau de pair·es.

Quant à la CdP 6, étant donné que le projet était spontané et porté par les membres, l'engagement était fort, et ce, même en l'absence d'une reconnaissance formelle des organisations d'attache. La motivation des membres, qui estimaient que l'existence du groupe apporterait un réel soutien à leur pratique, contribuait à la mobilisation

initiale. Cet engagement n'a cependant pas été suffisant pour surmonter les divers obstacles qui se nuisaient à l'épanouissement de cette CdP.

4.3. La pertinence et la clarté de la thématique et de l'entreprise commune

Cette condition est essentielle pour que les membres perçoivent la valeur ajoutée de la CdP dans leur pratique. Elle est aussi nécessaire pour maintenir cette mobilisation dans la durée et pour orienter l'animation et les activités en fonction des besoins du groupe.

Les CdP 1 et 2 avaient des thématiques très vastes et qui n'ont pas fait l'objet d'une analyse des besoins ni d'une stratégie de déploiement. Comme elles reposaient d'abord sur des champs d'intérêt ou des enjeux partagés et non sur une pratique en particulier, cela rendait leur clarté difficile à saisir de la part des membres. Ces personnes se regroupaient en fonction de motivations qui se situaient, comme on l'a vu, à différents niveaux.

Face à cette absence de clarté de l'entreprise commune, ces deux CdP ont évolué différemment, la première ayant été considérée comme plus pertinente par ses membres que la deuxième. On peut émettre l'hypothèse ici que le fait de resserrer la thématique et d'aborder des enjeux qui sont plus concrets et plus près de la pratique des membres a contribué à la pertinence de la CdP aux yeux des membres.

Notons également que la thématique de la CdP 1 était liée à des besoins vitaux fondamentaux pour les communautés territoriales et qui étaient l'objet d'une réelle préoccupation de la part de différents professionnel·les du développement des communautés, tandis que la CdP 2 était liée à une thématique plus conceptuelle ou à des approches d'intervention plutôt qu'à des enjeux spécifiques.

Un trait commun aux CdP 3, 4 et 5 était la diversité des sujets abordés. En effet, dans les trois cas, la thématique était vaste et se prêtait à des discussions différentes, larges et parfois surprenantes. Si la thématique n'était pas clairement définie et qu'elle restait relativement ouverte, l'entreprise commune était quant à elle très bien définie et elle représentait une réelle valeur ajoutée aux yeux des personnes qui y participaient.

Si les objectifs et les attentes de la part des membres convergent, on peut émettre l'hypothèse qu'il est possible d'atteindre une plus grande flexibilité concernant les sujets abordés. Il y aurait donc un équilibre à trouver entre une entreprise commune suffisamment définie pour contribuer à la mobilisation, mais assez ouverte pour permettre la surprise, l'exploration de thématiques connexes, voire la créativité.

On peut noter dans les trois cas que cette entreprise commune devait néanmoins être précisée ou revalidée au fil du temps pour assurer le maintien de la motivation initiale du groupe de base et pour mobiliser davantage les membres qui se situaient en périphérie de la CdP. En effet, si le mandat pouvait avoir un effet mobilisateur sur l'engagement, il n'était pas toujours perçu de la même manière par tous les membres, qui pouvaient hésiter en raison d'une impression de flou.

Certaines personnes de la CdP 3 affirmaient que les activités de la CdP manquaient parfois de pertinence en fonction des projets jugés prioritaires dans leurs milieux respectifs. Dans la CdP 4, l'hétérogénéité et la grande variété des réalités professionnelles des membres amenaient des perspectives et des attentes qui étaient parfois difficiles à concilier. En effet, si la réalité professionnelle des membres est diversifiée, l'identification d'un mandat qui rejoint unanimement l'ensemble des membres peut réduire la force d'attraction de la CdP, y compris pour les membres impliqués dans son noyau.

Dans la CdP 5, tous les membres n'avaient pas la même définition de ce que constituait une veille et de ce qu'elle pouvait apporter dans leurs activités professionnelles. Ce flou entourant la pratique mise en commun et leur retombée potentielle générait des freins à l'implication. On peut remarquer que le fait de mettre au jeu à de multiples reprises les contours de la pratique mise en commun peut générer chez certaines personnes un essoufflement et une sensation de tourner en rond.

Quant à la CdP 6, l'entreprise commune a été définie de manière très claire, elle a été validée auprès des membres ciblés, elle a été jugée pertinente et elle a été suffisante pour générer un effet levier sur la mobilisation initiale. Comme la durée de vie de ce groupe a été limitée, il n'est cependant pas possible de vérifier à quel point tous les membres partageaient une même lecture quant au mandat exprimé. En effet, c'est parfois une fois que la communauté atteint la phase d'unification qu'il est possible de mieux saisir les attentes des membres en lien avec des besoins ponctuels issus de leurs organisations respectives.

4.4. Un environnement et un contexte organisationnel favorables

Dans tous les cas étudiés, ce facteur semble avoir un effet déterminant sur le dynamisme de la CdP. Généralement, ces démarches sont peu ou ne sont pas reconnues formellement. Quand leur existence est institutionnalisée, comme la CdP 4, c'est la participation de chacun des membres qui n'est pas toujours reconnue formellement par leurs organisations d'attache. Ainsi, l'implication s'effectue sur la base d'une initiative personnelle, « presque en cachette », a dit un membre.

De manière générale, on peut constater une faible valorisation des activités liées à l'apprentissage et à la collaboration dans certaines des organisations d'attache. Les

observations effectuées dans les six cas étudiés viennent donc corroborer les constats découlant du sondage et des consultations portant sur Passerelles et présentés dans la problématique. Les organisations elles-mêmes ont rarement élaboré des stratégies visant le développement des compétences, la veille stratégique, la captation des apprentissages, la documentation des pratiques et le co-apprentissage entre collègues. Les CdP dans lesquelles on retrouve de nombreuses organisations d'attache risquent d'être confrontées à des contextes diversifiés et des cultures organisationnelles variables.

La participation à des CdP est parfois moins naturelle en raison notamment d'une faible culture d'apprentissage au sein des organisations. Ceci est exacerbé par le fait que la CdP implique un niveau de collaboration entre les organisations, qui n'est pas non plus valorisé et reconnu.

Les bailleurs de fonds, surtout publics, reconnaissent généralement peu la pertinence de la collaboration entre les organisations, les programmes étant généralement axés sur des projets spécifiques. Pourtant, on peut supposer qu'une meilleure captation des apprentissages découlant d'initiatives subventionnées pourrait contribuer à la réalisation des démarches connexes ou subséquentes soutenues par les mêmes bailleurs de fonds.

De plus, une meilleure collaboration permettrait d'assurer la cohérence et la complémentarité des initiatives entre elles, augmentant ainsi l'impact social potentiel. Étant donné que ces activités de collaboration et de documentation ne sont pas reconnues ou valorisées, elles ne figurent pas dans les actions qui sont soutenues financièrement. Plus important encore, ceci rend difficile le financement des rôles liés à l'animation des CdP, à la documentation des pratiques et à la curation, qui sont souvent pris en charge sur la base d'initiatives personnelles, ce qui n'est pas non plus

toujours reconnu par les employeur·euses. La CdP 6, par exemple, a particulièrement souffert de cette absence de ressources dédiées à l'animation.

4.5. Une réelle autonomie du groupe dans la réalisation du mandat

Les CdP 1 et 2 permettaient une très grande autonomie des membres dans la définition et dans la réalisation des objectifs. Cependant, comme mentionné plus haut, ce mandat aurait mérité d'être précisé pour assurer une plus grande participation.

La constitution et l'implication des noyaux de membres actifs dans ces communautés auraient pu s'avérer utiles à cet égard. Si les groupes étaient pratiquement autogérés, personne ne s'en sentait pour autant responsable.

Dans la CdP 3, une autonomie a été préservée au sein du groupe pour définir les priorités et la stratégie pour réaliser le mandat. Certain·es ont par ailleurs estimé que cette démarche était longue et exigeante. Cependant, le processus a apporté des résultats intéressants concernant l'ancrage de la démarche, la pertinence de la CdP ainsi que la capacité à mobiliser les membres et à préserver cette autonomie dans la durée.

On a pu par ailleurs observer une agilité pour assurer l'adaptation du mandat en fonction de l'évolution du contexte et des besoins des membres, ce qui est probablement facilité par la dynamique de coopération instaurée dès le départ.

Dans la CdP 4, le mandat étant plus stratégique et lié à un programme gouvernemental, l'autonomie des membres se limitait à la définition des sujets traités, par exemple dans les webinaires. Ainsi, les caractéristiques structurelles, la définition du rythme et le choix des activités restaient pilotés par une équipe responsable, avec un niveau de consultation des membres limité.

Il est difficile d'évaluer l'impact de ces choix sur l'engagement, mais on peut constater que les membres apprécient généralement la possibilité de contribuer au choix des contenus, ce qui assure la pertinence des activités à leurs yeux.

Une très grande autonomie était présente dans les CdP 4 et 5, mais l'autonomie n'a pas donné lieu à une réelle structuration de la communauté. Ici, c'était peut-être l'absence de cadre ou le manque de clarté des processus qui pouvait nuire à l'engagement des membres. On peut émettre l'hypothèse qu'un équilibre doit être trouvé entre une structure claire et les marges de manœuvre que les membres possèdent à l'intérieur de celle-ci, tout comme un équilibre doit être trouvé entre un leadership affirmé et mobilisateur et l'espace ouvert à l'implication des autres membres. L'autonomie semble ainsi devenir une condition plus déterminante lorsqu'une structure minimale est définie.

4.6. Du temps suffisant pour les activités

Les observations effectuées dans les six cas permettent de valider les données issues de l'évaluation et des consultations : les membres manquaient de temps pour participer aux activités et les responsables de l'animation manquaient de temps pour réaliser leurs mandats.

Ce facteur semble intimement lié au contexte organisationnel. L'absence de valorisation de ce type de démarche rend difficile pour les participant·es de justifier le temps qui est consacré aux activités. Le contexte même de la pratique professionnelle de ces personnes, le financement des organisations axé sur les projets et l'évaluation des effets à court terme et la difficile conciliation travail-famille semblent également avoir eu une influence dans les cas étudiés.

On peut se demander si les résultats tangibles et la reconnaissance des CdP, une condition qui sera abordée plus bas, pourraient permettre aux membres de consacrer plus de temps. En effet, on peut croire que le développement des compétences, le soutien par les pair-es et un accès plus facile aux ressources permettent en retour un gain de temps et d'efficacité dans les projets, ce qui constitue une retombée concrète. Si ce gain n'est pas immédiat, tangible ou reconnu, il devient difficile pour les membres de voir la valeur ajoutée de leur engagement.

Il n'est pas toujours évident de faire une telle démonstration, d'autant plus que l'atteinte d'une certaine maturité des CdP se réalise généralement après plusieurs mois d'activité (CEFRIO, 2005 ; Tremblay, 2005). L'investissement de temps dans les activités d'une CdP doit donc se maintenir dans la durée, ce qui constitue un réel défi.

Par ailleurs, étant donné que dans tous les cas étudiés les membres provenaient d'organisations différentes, on peut observer des disparités dans le temps accordé aux activités et dans l'évolution des disponibilités au fil des mois. Certaines organisations ont des agendas plus chargés à une période ou l'autre de l'année, en fonction par exemple de l'évolution des projets, de l'organisation d'événements, des bilans à rédiger ou des demandes de financement à déposer.

On peut penser qu'en plus du temps disponible, il importe de s'assurer que les membres peuvent synchroniser leurs disponibilités entre eux pour permettre la tenue d'activités collectives. Cela a représenté un défi supplémentaire dans les cas étudiés.

4.7. Un accompagnement et un soutien adéquats

Si la littérature scientifique traite peu de cette condition de succès, l'expérience de *Passerelles* laisse croire qu'elle est pourtant essentielle et déterminante dans plusieurs

contextes. Si le soutien à la conception est important, comme précédemment évoqué, cet accompagnement reste déterminant à toutes les étapes et particulièrement en ce qui concerne le démarrage des activités du groupe, l'animation des échanges entre les membres et la constitution d'un répertoire partagé.

Ça semble particulièrement vrai concernant les CdP dans le contexte ici étudié, alors que l'animation était souvent prise en charge par un des membres du groupe qui ne possédait pas nécessairement l'expérience et les compétences nécessaires pour ce type de rôle, ou du moins qui n'exprimait pas un sentiment de compétence en animation. De plus, comme nous venons de le voir, ces projets émergeaient de constats embryonnaires et nécessitaient un travail de validation et de conception pour lequel un soutien externe pour être aidant.

Il n'y a pas eu de soutien externe pour les CdP 1 et 2, étant donné qu'elles étaient déjà prises en charge par l'équipe *Passerelles*. Les quatre autres ont bénéficié d'un tel soutien, qui s'est manifesté par quelques rencontres en vidéoconférence et des échanges par courriels. Le guide sur la conception des CdP, produit par l'équipe *Passerelles* et présenté en annexe, leur a été fourni et les questions qui y étaient énumérées ont contribué à des discussions portant sur les fondements du groupe. Dans les CdP 3, 4 et 6, des présentations sur le concept de CdP ont été réalisées auprès d'un groupe ciblé de membres potentiels. Les responsables de l'animation se sont également inscrits à une CdP sur l'animation présente sur *Passerelles* et animée par l'équipe de *Passerelles*.

Ce soutien a été apprécié et les responsables de l'animation estimaient que l'accompagnement a contribué à la définition du projet et à son démarrage. Cependant, du point de vue de l'équipe de *Passerelles*, cet accompagnement n'a pas été suffisant et il aurait pu être davantage soutenu, notamment pour l'analyse du

contexte, pour la validation des besoins, pour la mobilisation initiale des membres et pour le démarrage des activités.

Un accompagnement peut générer un effet levier sur de multiples conditions de succès d'une CdP, mais ce soutien ne peut cependant pas couvrir tous les aspects. Le travail pour accroître la culture de collaboration et la reconnaissance de ce type de démarche, par exemple, doit faire l'objet d'une démarche plus générale, plus large et portée par de multiples acteur·trices qui agissent de manière concertée.

Notons que le soutien a par ailleurs fait émerger de nouveaux besoins d'outils méthodologiques, notamment pour la captation des apprentissages découlant des initiatives menées sur le terrain et découlant des échanges au sein de la communauté (CdP 3), pour l'organisation des connaissances dans l'objectif de faciliter leur repérage (CdP 3, 4 et 5) et les stratégies de veille et de curation (CdP 5). Le guide sur la conception des CdP semble avoir été utile et des besoins ont été exprimés pour des guides sur l'animation et sur l'évaluation des CdP. Certaines personnes ont exprimé des besoins pour des outils de promotion de leur CdP ainsi que pour développer des argumentaires auprès des bailleurs de fonds pour obtenir des ressources nécessaires au fonctionnement de leur CdP.

Si l'équipe a réalisé des webinaires sur la conception et l'animation des CdP, ce type d'approche semble avoir des effets limités. Ces événements publics semblent utiles pour des besoins de sensibilisation et d'initiation au concept des CdP, mais en ce qui concerne la conception et l'animation, une approche personnalisée semble préférable. Ceci s'explique par la complexité et le contexte unique de chaque CdP, qui génèrent des besoins de soutien spécifiques et personnalisés.

Finalement, il est possible de constater que le soutien devrait être offert sur une plus longue période, puisque plusieurs phases de développement des CdP nécessitent une

telle expertise externe, idéalement par une personne avec qui un lien de confiance existe et qui a une connaissance fine du contexte de la démarche collaborative qui se met en place. Cette relation de confiance entre la personne responsable de l'animation et l'accompagnateur·trice, nécessaire pour générer un réel travail de co-construction, peut prendre du temps à se développer. De plus, comme un projet de CdP est susceptible de se transformer au fil du temps, et plus particulièrement dans les premières étapes avant que la CdP atteigne sa phase de maturité, un accompagnement soutenu et dans la durée peut avoir un effet plus structurant.

Les organisations ou les responsables qui demandent un soutien s'attendent généralement à des résultats rapides et sur un calendrier prédéfini, alors que la mise en place d'une CdP prend du temps et peut être influencée par de multiples facteurs internes et externes qui sont difficiles ou impossibles à prévoir. Si le soutien est ponctuel et délimité dans le temps, il est possible que ces aléas ne soient pas pris en considération et que les effets bénéfiques de l'accompagnement restent limités. C'est ce qui a été observable dans les cas étudiés, notamment lorsque plusieurs organisations ayant des agendas différents sont impliquées.

4.8. Des outils numériques appropriés

Les cas étudiés permettent de valider les constats évoqués dans la problématique à propos des attentes individuelles face aux outils numériques. La mise à disposition d'un outil dédié aux CdP dans le champ de l'innovation sociale était considérée comme pertinente et utile, mais les gens souhaitaient utiliser des outils plus modernes, simples d'utilisation, conviviaux et performants. Certains besoins plus précis ont pu être identifiés à travers l'étude des attentes au sein des 6 CdP retenues.

Dans les CdP 1, 2 et 5, les membres souhaitaient utiliser des outils permettant de publier de manière plus rapide et spontanée. La mise en forme d'une publication avec

un titre et un contenu, avec la possibilité de joindre des fichiers et des médias puis d'associer des catégories, apparaissait pour certaines personnes comme lourde et complexe. Cela semblait particulièrement vrai lorsqu'une personne souhaitait partager un article, faire part d'une réflexion ou poser une question à la communauté. Il aurait été plus simple par exemple de copier un hyperlien générant un contenu mis en forme automatiquement à partir des métadonnées et d'ajouter quelques commentaires écrits, avec des mots-clics au besoin.

Une messagerie instantanée semblerait plus appropriée pour des activités de veille, de diffusion d'informations, de partage de ressources ou d'appels à tous. La possibilité de discuter en temps réel aurait amené des interactions plus spontanées, selon les responsables de l'animation.

Certain-es émettaient l'hypothèse qu'un tel outil faciliterait la création d'un climat plus convivial et rendrait les discussions informelles plus faciles. À l'inverse, si un formulaire de création de contenu avec divers champs personnalisables permet de fournir davantage de détails et d'éléments de contexte, cela semble imposer un style de communication plus organisé, formaté et officiel, voire académique. On peut même croire qu'un dispositif technique plus spontané pourrait contribuer à surmonter la gêne et ouvrirait davantage de possibilités dans l'animation du groupe.

Ces constats ont amené à observer l'utilisation du logiciel Slack (messagerie instantanée d'équipe) dans quelques contextes organisationnels et de CdP qui ont des activités de veille. Il est vrai qu'il semble facile et plus naturel de partager un article trouvé, des résumés de rencontres, de nouvelles du milieu ou des réflexions personnelles dans une messagerie que sur une plateforme qui demande un minimum de mise en forme à l'étape de la publication.

La possibilité d'intégrer facilement des émoticônes semble également ajouter à la convivialité, permettant de partager des émotions ou de préciser une réaction personnelle sans avoir à le détailler avec des mots.

Cette observation reste néanmoins limitée et ne s'inscrit pas de manière formelle dans cette recherche. Elle pourrait être étudiée de manière plus approfondie ou faire l'objet de projets pilotes. On peut supposer que d'autres facteurs sont à considérer.

Le fait que le logiciel Slack ou un autre outil de messagerie soit déjà utilisé au sein de certaines équipes et fréquemment consulté par certaines personnes peut également faciliter l'utilisation du même logiciel pour des activités de veille. Cependant, cela peut aussi apporter un déséquilibre avec les membres d'une communauté qui n'utilisent pas cet outil dans un contexte professionnel et pour qui des efforts supplémentaires d'appropriation et de développement d'habitudes numériques doivent être consacrés. Néanmoins, certaines personnes ont exprimé des attentes en termes de convivialité qui sont inspirées par des pratiques sur des messageries instantanées dans certaines de leurs activités.

Notons que les logiciels qui offrent une messagerie instantanée n'offrent généralement pas de système d'organisation des archives en complément des échanges synchrones ou asynchrones. L'atteinte de l'équilibre entre participation et réification (Wenger, 2005) doit donc s'appuyer sur l'utilisation d'un second outil complémentaire, qui nécessite généralement une authentification distincte, qui demande l'apprentissage d'un nouvel outil pour certains membres et qui ne permet pas une synchronisation entre les discussions et l'archivage de contenus, ce qui peut représenter des défis supplémentaires pour la personne responsable de l'animation.

Les CdP 3, 4, 5 et 6 ont identifié les notifications comme étant un besoin important, c'est-à-dire la possibilité de recevoir une alerte déclenchée par une action. Ces

notifications pourraient par exemple signaler l'ajout d'une publication dans une communauté donnée, l'ajout d'une réaction ou d'un commentaire sur une publication dont nous sommes l'auteur·trice, l'utilisation d'un mot-clic donné, le fait qu'un autre membre nous a interpellé·e personnellement ou la réception d'un nouveau message privé.

Deux raisons sont mentionnées. D'abord, cela permettrait aux responsables de l'animation d'être avisés si une activité a lieu. Ensuite, il s'agirait d'un élément susceptible de favoriser la participation des membres, en leur rappelant ponctuellement l'existence de la CdP et en leur permettant de plus facilement en suivre les activités en continu.

Certains outils de notifications existaient sur *Passerelles*, mais ils ne semblaient pas assez personnalisables pour répondre à ces besoins. Plusieurs souhaitaient également recevoir des notifications en temps réel sur la plateforme et certain·es exprimaient le souhait d'avoir accès à des notifications « push » en temps réel sur leurs appareils mobiles, deux fonctions qui n'étaient pas offertes sur *Passerelles* et dont les développements peuvent être coûteux.

D'autres fonctionnalités souhaitées ont pu être identifiées. La liste qui suit n'est pas exhaustive, mais couvre les éléments les plus souvent mentionnés et les plus susceptibles de contribuer au dynamisme des CdP selon les responsables de l'animation des cas étudiés.

- Un outil de gestion et de classification d'archives plus élaboré accompagné d'un moteur de recherche plus performant.
- La disponibilité d'une application mobile (et pas seulement une adaptation du site pour des écrans plus petits).
- Une salle de visioconférence dédiée à chaque communauté.

- La possibilité d'éditer des documents collaborativement et en temps réel.
- L'intégration de calendriers consultables dans une CdP et à l'extérieur de la plateforme.
- Des liens simplifiés entre des sites internet d'organisation et la plateforme collaborative, qui peuvent inclure un partage de données.
- La possibilité d'utiliser l'authentifiant de la plateforme pour se connecter à d'autres plateformes.
- Le partage des contenus publics de la plateforme vers d'autres sites internet ou inversement (par exemple via des fils de syndication ou des outils permettant l'interopérabilité).
- L'accès à des statistiques détaillées des activités au sein d'une CdP.
- La possibilité d'exporter les contenus d'une CdP.
- La possibilité d'importer plusieurs contenus dans une CdP.
- La possibilité d'associer des coordonnées de géolocalisation à des contenus et de générer des cartes géographiques.
- La possibilité d'inviter des personnes à se joindre à une CdP si elles n'ont pas déjà un compte sur *la plateforme utilisée*.
- La possibilité de rendre un contenu éditable par plusieurs personnes et de conserver un historique des modifications.
- La possibilité de créer des répertoires collaboratifs de ressources en ayant un contrôle sur le niveau de visibilité et sur les droits d'édition et de publication au sein de ce répertoire.
- La possibilité de créer des liens entre les publications ou de citer une autre publication.
- La possibilité de publier au nom d'une organisation.
- La création de pages publiques d'organisations.

- La création de communautés liées à des organisations.
- Une plus grande personnalisation des CdP (couleurs, images, en-tête, URL, mots clés et navigation).
- La possibilité de facilement repartager un contenu d'une communauté vers une autre.
- La disponibilité d'outils de sondages plus évolués.

4.9. Une animation soutenue

Rappelons que l'animation est la condition de succès le plus souvent mentionné dans la littérature, certain·es l'identifiant même comme un facteur transversal ayant une influence sur tous les autres (CEFRIO, 2005, p. 41). Les observations sur *Passerelles* dans la totalité des CdP et en particulier dans celles étudiées dans ce cadre de cette recherche confirment l'importance de ce rôle crucial.

Cette fonction est cependant rarement reconnue par les organisations, certains responsables de l'animation devant réaliser ces tâches de manière informelle et parfois invisible. Cette situation ne permet pas de consacrer le temps nécessaire aux fonctions d'animation, particulièrement si l'organisation d'attache se retrouve dans une période plus intensive, et fait en sorte que la personne dédiée à l'animation peut avoir de la difficulté à développer des relations de confiance, à travailler sur le climat au sein de la CdP, voire à asseoir sa légitimité aux yeux des autres membres.

Si les CdP 1 et 2 étaient animées par l'équipe de *Passerelles*, ce rôle est resté limité au partage et à l'organisation de contenus ainsi qu'à quelques actions ciblées visant à favoriser les échanges. Il n'y avait pas d'efforts consacrés, par exemple, à l'organisation d'activités visant des échanges synchrones ou en personne, sur le climat au sein du groupe, sur le recrutement et l'accueil des nouveaux membres ou sur l'adaptation de la CdP en fonction de l'évolution des besoins des membres.

Il aurait par ailleurs été difficile pour une même personne d'effectuer ces tâches dans les 17 communautés thématiques en plus de la grande communauté *Passerelles*, alors que de telles actions n'étaient pas prévues, organisées et financées à l'origine du projet.

Étant donné que ces groupes informels évoluaient progressivement vers des CdP plus dynamiques et susceptibles de stimuler la collaboration et le co-apprentissage, on peut néanmoins supposer qu'une animation plus soutenue aurait pu générer des effets positifs. Cette situation pose la question de la transformation possible d'un groupe d'intérêt en une CdP dans laquelle la collaboration, l'apprentissage et la construction de nouvelles connaissances sont structurés et fertiles.

La CdP 1 a bénéficié d'une implication de la part de quelques personnes particulièrement engagées dans la thématique couverte, qui y ont participé dans le cadre de leur travail, de leurs études ou en raison d'intérêts personnels. On peut probablement définir cette implication davantage comme un engagement au sein du noyau de la CdP qu'une co-animation. Ces personnes contribuaient néanmoins de manière déterminante à l'animation et donc à la vitalité de la CdP. On peut émettre l'hypothèse qu'un travail d'animation ciblée qui viserait à consolider l'engagement de certains membres dans le noyau de la CdP pourrait constituer une stratégie intéressante à explorer dans certains cas et notamment dans le cas d'une transformation d'une communauté informelle vers une CdP formelle.

La CdP 2 n'a pas bénéficié d'un tel engagement de la part des membres, ce qui a peut-être nui aux efforts d'animation et eu un effet négatif sur son niveau d'activité. Cette réalité est peut-être également liée à un facteur mentionné plus haut, soit le manque de clarté de l'entreprise commune, qui rend plus difficiles l'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie d'animation.

Les CdP 3 et 4 sont parmi les rares sur *Passerelles* dont la personne responsable de l'animation était rémunérée spécifiquement pour remplir ce rôle. S'il ne s'agit pas de son rôle principal dans l'organisation et que ces tâches n'étaient pas toujours prioritaires dans la planification du travail, l'animation était néanmoins mentionnée de manière explicite dans leurs profils de poste. Ceci a permis un plus grand niveau d'échanges et des activités plus diversifiées, avec par exemple l'organisation de rencontres entre les membres, l'invitation de spécialistes dans le cadre de webinaires thématiques et la co-construction de répertoires de ressources partagées.

Des efforts étaient consacrés au recrutement, l'accueil des nouveaux membres y était effectué de manière systématique et davantage de relances personnalisées étaient effectuées. Enfin, il était possible de constater dans la CdP 3 des efforts pour l'organisation des contenus et pour la diffusion publique ciblée de certains contenus issus des membres de la CdP, ce qui semble avoir contribué à sa visibilité et à sa reconnaissance. Par ailleurs, la personne dédiée à l'animation a pu contribuer à structurer l'évaluation et planifier l'adaptation de la CdP, un sujet qui sera abordé plus loin.

L'animation était considérée « en négociation » dans la CdP 5 étant donné que cinq personnes provenant de quatre organisations différentes étaient impliquées dans le processus. Cette situation aurait pu permettre de consacrer des efforts plus importants sur l'animation, mais nous avons pu remarquer davantage une absence de coordination entre ces personnes, ce qui a amené une certaine confusion de la part des membres. La légitimité de ce rôle en a été affectée, ce qui a réduit le potentiel de leadership des animateur·trices, leurs capacités de mobilisation et leurs capacités à jouer un rôle de médiation entre les membres. Le groupe souhaitait que la CdP évolue vers une co-animation, ce qui s'avère comme nous l'avons vu dans le cadre théorique

plus rare et plus facilement envisageable dans des communautés restreintes et matures.

La CdP 6 a quant à elle souffert d'une absence d'animation formalisée et reconnue par les organisations d'attache. La possibilité d'un financement public pour cette fonction a été explorée, mais n'a finalement pas apporté de résultats. Les membres ont d'ailleurs demandé un soutien pour développer un argumentaire dans l'objectif de démontrer les effets possibles de l'animation d'une CdP dans ce champ d'activité, que ce soit sur le développement des compétences, l'augmentation des capacités d'action ou les efforts stratégiques de coordination entre les échelles territoriales. Il n'existe cependant pas de programmes de financement dédiés à ce type de fonction, les subventions existantes étant davantage axées sur les démarches structurées de développement des compétences, telles que les formations et le coaching.

Face à l'absence de ressources, le groupe de la CdP 6 a décidé d'opter pour une animation tournante. Malheureusement, malgré cette planification, une seule personne a finalement joué officiellement ce rôle, personne n'ayant assumé l'animation dans les cycles subséquents prévus. La première personne responsable de l'animation a éventuellement changé de poste et les activités ont progressivement cessé au sein de cette CdP peu après son départ.

4.10. Un langage commun et un vocabulaire clair

Dans le champ de l'innovation sociale, plusieurs personnes travaillent avec des valeurs, des principes et des objectifs similaires. Cependant, elles agissent selon des perspectives, des cadres théoriques et des ancrages sectoriels qui sont variés. Les organisations qui agissent en action communautaire, en économie sociale, en environnement en culture ou dans le monde municipal, par exemple, peuvent

travailler sur des enjeux connexes, tout en ayant des langages et des cadres de référence qui nécessitent parfois un travail de traduction et d'arrimages.

Les confusions sont parfois ténues, mais importantes à prendre en considération, par exemple quand vient le temps de comparer le développement des communautés, le développement social et le développement territorial. Les différences de vocabulaire sont parfois plus grandes entre des organisations de nature différentes, par exemple entre un ministère, un centre de recherche, un réseau sectoriel, une organisation de soutien, une municipalité, des porteur·euses de projet ou un groupe militant. Le milieu d'attache et l'échelle territoriale de l'intervention peuvent également influencer le vocabulaire utilisé.

Dans toutes les CdP étudiées, cet aspect s'avère un enjeu. S'il n'est pas possible d'affirmer avec certitude que la difficulté à adopter un langage commun et un vocabulaire clair a un impact sur la vitalité de la CdP, il est néanmoins possible d'affirmer que cela demande des efforts supplémentaires pour créer un climat propice aux échanges. Le processus de réification s'en voit également affecté.

De plus, des tensions peuvent émerger s'il n'y a pas d'efforts consacrés pour rendre visible, reconnaître et discuter des perspectives politiques des membres, par exemple concernant le niveau de radicalisme, le rapport à la transformation sociale ou les stratégies d'action valorisées ou tolérées. Deux communautés peuvent par exemple travailler sur la transition écologique, mais avoir des perspectives différentes concernant les finalités, l'équité sociale, la biodiversité, l'énergie, les innovations technologiques, la décroissance, les stratégies de luttes, l'adaptation aux changements climatiques et la résilience des communautés ainsi que le rôle de l'état, des municipalités, des citoyen·nes et des entreprises. L'utilisation des termes, leur importance et le sens qui leur est donné sont susceptibles de générer une cohésion au

sein du groupe, des tensions, une rupture entre les membres ou encore des alliances inédites. Dans tous les cas, la définition d'un langage commun et l'utilisation d'un vocabulaire clair contribuent à définir les zones possibles de collaboration interne ou externe, à identifier les défis potentiels et les sujets qui nécessiteront une attention particulière, et ultimement à définir l'identité du groupe.

Sur *Passerelles*, une section a été développée pour contribuer aux efforts de définition des termes, soit un lexique collaboratif. Contrairement à Wikipédia, où une communauté cherche à s'entendre sur une définition concertée, l'outil sur *Passerelles* permettait de publier une ou plusieurs définitions pour un même terme. Les personnes pouvaient ensuite consulter et comparer ces définitions, les commenter ou en proposer une nouvelle.

Ce lexique a été apprécié et a contribué à mieux comprendre la perspective des un·es et des autres. Comme évoqué dans les consultations à l'origine de *Passerelles*, les gens ne souhaitent pas nécessairement amoindrir leurs différences et adopter des cadres communs. Ils souhaitent être davantage en mesure de reconnaître et comprendre les autres perspectives, pour ensuite entrer en collaboration et s'engager dans des processus circulaires de co-construction de nouvelles connaissances en s'appuyant sur cette diversité. La collaboration s'appuierait ainsi davantage sur des enjeux partagés que sur des ancrages théoriques uniformisés.

Si un lexique collaboratif a pu y contribuer, à titre de référence partagée et évolutive, ce travail d'arrimage s'effectue surtout dans le travail d'animation et de collaboration. On pourrait même affirmer que dans certains cas, les personnes responsables de l'animation doivent effectuer un travail soutenu d'arrimage, de traduction, de courtage, de médiation et de mise en commun. Cela ne nécessite pas toujours une compréhension approfondie de la culture et du langage d'un groupe donné, mais

demande une capacité à comprendre les différences de perspectives et demande une légitimité pour créer un dialogue et pour développer une confiance entre toutes les parties prenantes.

4.11. Un rythme adéquat

Avec la quantité importante de membres dans les CdP 1 et 2, un rythme continu et stable semble s'être installé de manière naturelle. Si des activités davantage axées sur la collaboration et le co-apprentissage se mettaient progressivement en place, il aurait sans doute été intéressant de porter une plus grande attention au rythme des activités et à son maintien dans le temps.

Pour les quatre autres CdP, cette dimension était importante à étudier, puisqu'elle avait une influence observable sur le niveau d'activité et sur la capacité des membres à s'y impliquer. Rappelons que pour certain·es auteur·trices, le rythme doit être assez vivant pour maintenir l'intérêt tout en évitant d'être trop exigeant (CEFRIIO, 2005 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

Dans les CdP 3, 4, 5 et 6, on a pu observer que le rythme ne semblait pas suffisant pour assurer un dynamisme de base, ce qui a pu contribuer à une certaine fatigue ou générer des déceptions. Il semblait plus difficile pour les membres de développer de nouvelles habitudes et d'acquérir le réflexe d'aller consulter les nouvelles informations publiées sur la plateforme quand l'actualisation n'était pas suffisamment soutenue.

Il en allait de même pour le soutien mutuel entre pair·es. Si une personne qui faisait face à un besoin immédiat dans sa pratique demandait l'aide de la communauté, mais ne recevait pas de réponses ou que celles-ci arrivaient quelques jours plus tard, cette personne était susceptible d'opter pour une autre solution lorsqu'un nouveau besoin

se manifestait. Un responsable de l'animation a d'ailleurs affirmé qu'un membre qui n'obtenait pas de réponse à ses besoins lors d'une première visite était plus difficile à mobiliser par la suite.

Dans certaines communautés de professionnel·les qui utilisent des groupes Facebook et qui regroupent plusieurs milliers de membres, une question très pointue et nichée peut recevoir jusqu'à une dizaine de réponses dans l'heure qui suit. Ceci amène les membres à développer l'habitude d'interroger la communauté lorsqu'ils ont à leur tour des questions.

Cependant, si le niveau d'activité est élevé, la réification est absente. L'absence de base de connaissances partagée amène une redondance et empêche le groupe de développer une mémoire commune. Une même question peut ainsi être posée à plusieurs reprises, sans que la conversation puisse évoluer sur la base des réponses précédentes, ce qui nuit à la co-construction des connaissances et à l'évolution du groupe.

Inversement, on peut voir dans les CdP 3 et 5 qu'un faible rythme de participation a pu être en partie comblé par la disponibilité des connaissances développées par le groupe, pourvu que celles-ci étaient bien organisées et facilement repérables. Les membres prenaient ainsi l'habitude de consulter le répertoire partagé plutôt que de lancer un appel à tous·tes. Ici, la personne responsable de l'animation jouait parfois un rôle d'aiguillage vers les ressources disponibles pour répondre rapidement à des besoins exprimés à partir des ressources existantes.

4.12. Une diversité de niveaux de participation

Si nous avons pu remarquer dans toutes les CdP étudiées une diversité des niveaux de participation, il n'était pas possible de valider les proportions évoquées par Wenger,

McDermott et Snyder (2002) concernant le nombre de personnes impliquées dans le noyau. En effet, celui-ci variait d'une CdP à l'autre et il se transformait dans le temps. Il n'était pas non plus possible d'observer un renouvellement de l'engagement au sein de ces noyaux grâce à l'implication de participant·es périphériques.

Il aurait possiblement fallu attendre que ces CdP atteignent un niveau de dynamisme plus élevé pour observer de manière plus claire ces jeux entre les niveaux de participation.

Rappelons que pour Wenger, McDermott et Snyder (idem), les personnes qui participent moins activement à la CdP et qui se situent en périphérie contribuent également à la vitalité du groupe. Si ces membres sont plutôt inactifs et s'alimentent des contenus disponibles davantage qu'ils en publient de nouveaux, ils sont néanmoins intéressés par le sujet et sont susceptibles d'apporter ponctuellement des contributions. Ils devraient être considérés dans la composition du groupe et ne devraient pas être oubliés dans l'animation, selon ces auteurs. C'est sur la base de ces recommandations que l'équipe de *Passerelles* a effectué un soutien aux responsables de l'animation des CdP.

Ces derniers ont cependant souligné une difficulté à maintenir dans la boucle des échanges les participant·es périphériques et à maintenir leur intérêt envers la CdP, voire un certain découragement face à cette situation. Il est vrai que les statistiques de fréquentations de la plateforme démontraient que certains membres ne se reconnectaient pas à la plateforme après une ou deux premières visites, peut-être parce que leurs attentes n'étaient pas répondues ou que les activités de la CdP ne correspondaient pas à leurs besoins à ce moment-là.

Cela a amené certaines personnes à se questionner sur la pertinence de maintenir ces personnes dans la CdP, d'une part pour diminuer le nombre de personnes inactives et

d'autre part pour contribuer au climat de confiance au sein du groupe. En effet, la présence de membres « fantômes » rendait plus difficiles les efforts visant à comprendre les limites de la CdP ainsi que sa composition.

Pourtant, même si une personne ne se reconnectait pas pendant un certain temps et qu'elle ne participait pas aux activités, elle restait néanmoins une personne intéressée par la thématique, elle était susceptible de revenir éventuellement et de s'impliquer davantage, ce que certaines personnes ont d'ailleurs fait. Il était également possible que ces membres périphériques puissent contribuer à créer des liens avec d'autres CdP, ce qui a d'ailleurs pu être observé dans certains cas sur *Passerelles*, notamment à travers les communautés thématiques comme les CdP 1 et 2.

Dans les CdP 1 et 2, la proportion de participant·es périphériques était nécessairement plus élevée, ce qui s'explique par le fait que le mandat était large, que la CdP était vaste et que les objectifs étaient à l'origine davantage axés sur la veille et la diffusion de ressources. De plus, plusieurs s'intéressaient simultanément à plusieurs communautés thématiques et étaient plus présent·es pour s'informer, s'inspirer et compléter leurs propres activités de veille. Ces personnes faisaient néanmoins partie de la communauté et étaient susceptibles de contribuer à la négociation de sens et à la définition des identités.

Leur simple présence permettait par ailleurs de tracer des portraits des personnes au Québec qui agissaient sur des enjeux communs. Ceci pourrait éventuellement contribuer à mieux comprendre les dynamiques de collaboration qui existent entre ces acteur·trices et à mieux comprendre les constructions identitaires.

De plus, ces personnes étaient potentiellement mobilisables pour répondre à des besoins de soutien de la part des membres et pour contribuer à d'éventuelles actions collectives.

Notons par ailleurs que deux responsables de l'animation dans les CdP privées étudiées ont mentionné avoir recruté des membres parmi les communautés thématiques. Ces personnes n'auraient peut-être pas été rejointes autrement, ce qui démontre un autre potentiel des liens qui peuvent se créer entre des CdP au sein d'une plateforme commune.

4.13. Un climat de confiance propice aux échanges

Des enjeux liés à la confiance entre des personnes issues de diverses organisations ou de différents secteurs d'activités et déjà soulignés dans le cadre des consultations ont pu être corroborés par les observations réalisées dans les cas étudiés. Ces enjeux constituaient des obstacles au potentiel de collaboration et de co-apprentissage, voire de partage de ressources, que ce soit au sein de Passerelles ou d'une même CdP.

Parmi ces enjeux, notons les habitudes de travail en silo, les tensions entre certaines organisations et la compétition parfois présente. Cette compétition se manifestait notamment concernant le positionnement stratégique des organisations dans le milieu, c'est-à-dire la définition de leurs rôles, leurs mandats et leurs complémentarités avec l'écosystème, et concernant la recherche de financement dans un contexte de ressources limitées. Cette réalité a pu se manifester par des tensions entre les membres d'une même CdP.

On pouvait aussi constater des réflexes de résistance face au partage d'informations stratégiques ou des connaissances développées au sein d'une organisation donnée, « comme si le fait de ne pas partager avec d'autres protégeait la légitimité de l'organisation dans son champ de compétences », a expliqué une animatrice.

Rester la ou le seul-e propriétaire de certaines connaissances stratégiques serait parfois considéré comme une manière d'éviter que des organisations concurrentes

puissent à leur tour en bénéficier dans leur offre de services. Notons néanmoins que ces réactions ne sont pas généralisées et que la plupart des organisations offrant des services d'expertise-conseil s'appuient sur des compétences liées aux processus, telles que l'accompagnement, l'analyse critique et la facilitation, plutôt que sur un répertoire de connaissances protégées.

Certaines estiment même que le partage de connaissances est une manière de faire reconnaître une expertise et de développer de nouvelles occasions de partenariats. Les discours sur les savoirs ouverts et sur l'importance de favoriser leur libre circulation sont également de plus en plus présents.

Il est possible de remarquer une méfiance entre certains types d'acteur·trices. Par exemple, dans la CdP 3, les professionnel·les qui agissaient sur le terrain craignent de devenir des sujets de recherche et les chercheurs craignent d'être instrumentalisés ou perçus comme des consultant·es. Dans les CdP 1 et 4, les consultant·es étaient parfois perçu·es comme des personnes qui venaient identifier des opportunités et qui s'informent davantage qu'ils ne partagent.

Dans les CdP 1 et 2, les réseaux sectoriels étaient parfois perçus comme des organisations travaillant d'abord pour leurs propres intérêts et qui démontraient peu d'ouverture face aux critiques ou aux innovations radicales, jugées menaçantes.

Au sein des CdP 1, 2 et 3, des groupes plus militants estimaient que les milieux institutionnels manquent d'initiatives et travaillaient d'abord pour maintenir un certain statu quo. Nos observations amènent généralement à mitiger ces craintes et à constater qu'elles relèvent davantage d'idées reçues que d'une réalité tangible. Ce type de méfiance peut néanmoins affecter le climat de confiance et doit être pris en considération, notamment dans la stratégie d'animation.

Dans des CdP plus vastes, le fait de ne pas connaître personnellement les autres membres semblait nuire à la confiance. L'animatrice de la CdP 4 émettait l'hypothèse que « la création d'une cartographie des acteurs serait aidante, puisque présentement, on ne sait pas à qui on s'adresse et on connaît mal le positionnement de chacun ».

4.13.1. Diversité des organisations d'attache

Nous pouvons également supposer que la grande diversité des organisations d'attache des membres impliqués dans les CdP amène des difficultés supplémentaires. Chacune de ces organisations possède ses propres pratiques, sa culture de travail, sa manière de partager des connaissances et, comme nous l'avons vu, leur vocabulaire.

Chaque organisation possède ses propres objectifs, évalue son action à partir d'indicateurs qui lui sont propres et agit selon un rythme qui n'est pas toujours compatible avec la temporalité des autres parties prenantes. Par exemple, en général, la recherche s'effectue sur un temps long tandis que les porteur·euses de projets mènent des actions sur des cycles courts. Dans un même secteur, certaines organisations sont moins agiles que d'autres, ce qui est parfois une conséquence de structures de gouvernances complexes.

Comme mentionné dans le cadre théorique, la plupart des CdP étudiées dans la littérature sont constituées au sein d'une même organisation. On peut supposer que le fait de partager un même contexte organisationnel facilite les arrimages et l'identification à des principes et cadres de références communs. Le contexte de la pratique, la formation et le langage utilisé sont davantage uniformisés. Outre les tensions qui peuvent exister entre les individus, chaque membre travaille normalement en fonction des objectifs stratégiques mis de l'avant par l'organisation.

Dans les CdP observées ici dans le champ de l'innovation sociale, où on retrouvait des acteur·trices ayant des contextes variés et où il existait des tensions, un travail supplémentaire devait être effectué pour permettre ces arrimages et la construction de la confiance. Cette diversité pouvait cependant avoir des retombées positives, puisque l'hétérogénéité pouvait enrichir les perspectives des un·es et des autres, permettre l'émergence de collaborations inédites et constituer un terreau fertile à l'innovation.

Travailler sur le climat de confiance au sein de ces CdP amène en réalité à travailler sur la confiance entre les acteur·trices au sein d'un écosystème. Le travail était important et parsemé de défis, mais il était susceptible d'avoir des effets qui dépassaient largement le bénéfice des CdP.

Ultimement, il s'agit aussi peut-être d'un travail qui contribue au développement d'une culture de collaboration et d'apprentissage et qui favorise les rapprochements entre les organisations. Plus généralement, ces liens semblent se construire grâce aux rapprochements entre des individus qui font partie des organisations et qui apprennent à travailler ensemble au sein de CdP intersectorielles portant sur des enjeux spécifiques ou transversaux. Il serait d'ailleurs intéressant d'étudier les CdP comme espaces de médiation et comme stratégies visant à renforcer des écosystèmes.

4.14. Une ouverture d'esprit et une ouverture aux divergences

Cette condition de succès semble en grande partie découler de la précédente, au point où elles pourraient éventuellement être fusionnées. L'établissement d'un climat de confiance propice aux échanges permet éventuellement cette ouverture d'esprit et cette ouverture aux divergences. Il s'agit néanmoins d'un travail qui doit aller plus loin au sein de CdP particulièrement diversifiées, puisque des visions contradictoires peuvent influencer les processus collaboratifs.

À titre d'exemple, comme évoqué plus haut, il existait sur *Passerelles* différentes CdP s'intéressant à l'urgence climatique. Certaines prônaient une action institutionnelle pour favoriser une transition énergétique, tandis que d'autres encourageaient à une action radicale de résistance. Entre les deux, nous retrouvons des projets de recherche ou des démarches collectives locales qui visaient à favoriser une transition sociale et écologique. Si les prémisses étaient les mêmes et que les approches pouvaient se compléter, le dialogue semblait difficile et les divergences apparaissaient parfois irréconciliables.

On peut par ailleurs croire que le positionnement politique peut de devenir un enjeu de plus en plus important au sein du champ de l'innovation sociale au fil des années à venir, alors que des crises sociales, écologiques et politiques sont susceptibles de devenir plus fréquentes. Cela peut mener à des collaborations inédites ou des divergences plus importantes.

Le manque d'ouverture pourrait par ailleurs mener à une fragmentation entre les CdP et nuire à la coopération entre elles, tombant alors dans le piège du localisme décrit par Demers et Tremblay (2020).

4.15. Une coopération entre les CdP

Wenger (2005) a théorisé les relations entre CdP ainsi que les chevauchements entre elles, permettant l'émergence de narrations communes, un enrichissement des dynamiques de collaboration, voire la création de sens nouveaux. Demers et Tremblay (2020) estiment même que les interstices entre CdP ont davantage de chances de générer de l'innovation radicale et de transformer en profondeur les pratiques. C'est en partie ces hypothèses qui ont influencé le design et le nom de la plateforme *Passerelles*.

Rappelons que sur *Passerelles*, les personnes font partie d'une ou de plusieurs CdP. Lorsqu'elles publient, elles peuvent restreindre la portée à une CdP ou l'élargir à plusieurs groupes dont elles font partie. Nous remarquons que cette fonctionnalité a surtout été utilisée pour de la veille ou la diffusion d'information avec des publications partagées dans plusieurs communautés thématiques et territoriales ; sur ce point, les CdP 1 et 2 ne faisaient pas exception.

On peut émettre l'hypothèse que les CdP 1 et 2 ont été davantage utilisées comme instrument de catégorisation en fonction des sujets abordés et des enjeux concernés.

Dans d'autres contextes, l'élargissement de la portée d'une publication s'est effectué d'une CdP privée vers une CdP thématique dans l'objectif de diffuser un contenu issu de groupe vers un public plus large. Ici, la diffusion élargie à plus d'une communauté peut être analysée comme une action de partage d'objets frontières. Ces éléments étaient par exemple des réflexions, des guides ou des invitations destinées à un public plus large. Si l'intention relevait davantage d'un effort de communication, ces objets pouvaient néanmoins ouvrir la porte à d'éventuelles créations de liens ou de coopérations.

Une autre fonction disponible sur la plateforme, de repartage de contenu, a quant à elle surtout été utilisée à partir d'une publication publique diffusée dans une communauté thématique pour être repartagée au sein d'une CdP privée. Ici, les espaces communs de veilles devenaient des sources susceptibles d'alimenter le travail des CdP privées. Dans ce cas, la co-existence de différentes communautés sur une même plateforme ne semble pas avoir permis de nouvelles collaborations ou de TC structuré, mais a plutôt contribué aux activités de veille et à la fluidité de la circulation des informations.

Il y a très peu de cas dans lesquels les outils disponibles ont été utilisés de pour permettre une collaboration ou même un partage d'information entre deux CdP privées. Certaines personnes faisant partie de plus d'une CdP ont pu apporter des informations d'un groupe à l'autre, mais ces passages étaient plus difficiles à suivre et à évaluer, puisqu'ils s'effectuaient d'une personne à l'autre dans des contextes plus ou moins formels et relativement fermés.

4.15.1. Espaces de chevauchement

Nous pouvons remarquer qu'à plusieurs égards, les communautés thématiques, comme les CdP 1 et 2, devenaient des intersections ou des espaces de chevauchement. En effet, c'est peut-être davantage en se croisant au sein d'espaces moins formels et dont les mandats sont plus larges que les membres de CdP privées pouvaient échanger, partager des informations et créer de nouvelles collaborations.

On pourrait ainsi émettre l'hypothèse que ces communautés constituaient en réalité des espaces de liaison et qu'elles permettaient de créer des ponts entre les CdP.

Si aucune collaboration directe n'a été observée entre les CdP 3, 4, 5 et 6, leurs membres respectifs étaient néanmoins susceptibles de se retrouver et de développer des relations au sein des communautés thématiques, dont les CdP 1 et 2. La CdP 2 semblait particulièrement présenter une intersection qui permet des points de jonction entre de nombreuses communautés, notamment en raison du caractère large et rassembleur de sa thématique. Si l'engagement y était plus faible, le potentiel de cette communauté ne doit pas être négligé pour autant, étant donné qu'un tel espace peut permettre des chevauchements entre plusieurs autres CdP.

Notons aussi que la communauté *Passerelles*, qui rassemblait l'ensemble des membres de la plateforme, pouvait être considérée comme l'intersection centrale de

toutes les CdP. Si elle n'était pas conçue, considérée et animée de la sorte, on peut néanmoins supposer qu'elle présentait un tel potentiel.

Le besoin de créer des liens entre les CdP était souvent mentionné par les responsables de l'animation et par les membres. Par exemple, le champ ciblé par la veille dans la CdP 5 permettait de concentrer les efforts des membres sur des sujets bien ciblés autour d'un secteur donné. Cependant, certains de ces sujets demandaient une approche plus transversale et intersectorielle, qui pouvait se concrétiser avec des collaborations dépassant la CdP. Ce n'est donc pas le champ d'intervention, mais la problématique sociale traitée, vue sous un angle plus large, qui devenait le sujet d'intérêt commun et qui aurait pu éventuellement susciter l'engagement des membres.

La veille aurait parfois pu être plus fructueuse si elle avait été effectuée en collaboration étroite avec d'autres CdP présentes sur *Passerelles* et qui discutaient des mêmes sujets, par exemple le transport, l'habitation ou l'alimentation, même si elles l'abordaient selon différentes perspectives. Cela amène des questions intéressantes à étudier, notamment concernant la manière de déceler et de rendre visibles ces espaces collaborations, puis concernant les rôles liés à l'animation et à la documentation, les enjeux liés au langage commun et à la confiance, ainsi que les stratégies qui pourraient être mises en œuvre.

4.16. Une évaluation au service de l'évolution

Aucune des CdP étudiées n'a entrepris de processus d'évaluation. Il est possible que cela s'explique par le fait que les six CdP sont restées à une étape de démarrage et de consolidation. Cependant, comme mentionné dans le cadre théorique, l'évaluation est un processus continu qui devrait idéalement s'effectuer dès le démarrage.

Le fait de porter un regard critique sur l'état d'avancement et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans cette réflexion pourrait permettre, par exemple, d'identifier des facteurs limitants ou des enjeux contextuels susceptibles de nuire à l'épanouissement de la CdP. Cela permettrait également de valider les besoins et les intérêts des membres et d'adapter les activités en conséquence.

Enfin, l'évaluation pourrait contribuer à démontrer des résultats tangibles et à favoriser la reconnaissance de la CdP, ce qui peut en retour avoir un impact positif sur la mobilisation des membres et sur les ressources allouées à son fonctionnement.

En outre, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'un processus d'évaluation mis en place dès le démarrage des activités pourrait contribuer à surmonter certains des défis présentés dans cette analyse.

Notons que la CdP 3 a mené une évaluation plus large, sur la démarche dans son ensemble, dans laquelle les activités de la CdP étaient abordées brièvement. Cependant, cette évaluation ne s'est pas effectuée en profondeur et elle a été réalisée selon des indicateurs fixés pour les objectifs généraux du projet et non selon les intentions spécifiques liées à la CdP. Cela pose d'une part la question de la possibilité d'intégrer un regard critique portant sur une CdP lorsque celle-ci s'inscrit dans un cadre plus large. D'autre part, cela pose la question plus fondamentale de la possibilité de considérer des objectifs de collaboration et de co-apprentissage et de les inclure dans le processus d'évaluation. Si la collaboration et le co-apprentissage sont conçus et planifiés de manière indissociable aux autres activités, voire comme des processus transversaux, il devient alors plus facile de les rendre visibles, de les considérer comme des rouages essentiels et de les évaluer à part entière.

Étant donné que l'évaluation de CdP ne semble pas une habitude facile à développer, il est possible qu'un soutien spécifique puisse être utile. D'ailleurs, certaines

personnes ont mentionné souhaiter mener des évaluations, mais ne pas avoir accès à des outils méthodologiques appropriés au contexte des CdP.

Certains responsables de l'animation souhaitaient avoir accès à des outils de références pour la conception d'une stratégie d'évaluation d'une démarche de TC ou d'une CdP en particulier, pour l'identification d'indicateurs pertinents, pour la construction d'outils de collecte et pour l'analyse. Les intentions mentionnées étaient l'amélioration continue de la démarche, la rédaction de comptes-rendus à l'intention des bailleurs de fonds ou l'identification des résultats pour accroître la reconnaissance de la CdP.

4.17. Des résultats tangibles et une reconnaissance

Les CdP 1 et 2 bénéficiaient d'une large visibilité sur la plateforme et présentaient des résultats à travers l'infolettre qui était envoyée aux deux semaines par l'équipe de *Passerelles*. Cette curation valorisait les contenus publics qui étaient partagés auprès d'un plus large public, ce qui assurait une visibilité de ces publications, contribuait au nombre de visites sur la plateforme et encourageait d'autres personnes à partager à leur tour des contenus au sein de ces espaces.

Les autres CdP, encore jeunes, n'ont pas présenté beaucoup de résultats tangibles à l'extérieur des communautés. Comme aucun processus d'évaluation n'était encore mis en place, il n'y a pas non plus de démonstration des effets positifs à partager aux membres, aux organisations d'attache ou aux bailleurs de fonds.

Il y a néanmoins une certaine visibilité des activités et des contenus partagés, notamment pour la CdP 3, qui ont été mentionnés dans quelques articles scientifiques et quelques présentations, dont deux à l'ACFAS. Concernant la CdP 4, les activités menées étaient relatées dans un certain nombre de publications gouvernementales.

Les CdP 3 et 4 étaient par ailleurs les seules parmi celles étudiées qui se sont dotées d'un nom ainsi qu'une identité visuelle dédiée, ce qui peut contribuer à leur reconnaissance.

Si la reconnaissance d'une CdP aux yeux des organisations d'attache et des partenaires est importante, notamment pour rassembler les ressources nécessaires à son fonctionnement, elle l'est aussi aux yeux des membres qui en font partie, entre autres pour favoriser leur engagement.

Sur ce point, nous remarquons peu d'efforts consacrés à favoriser cette reconnaissance interne, à l'exception de la CdP 3 qui valorisait l'historique de la CdP, la contribution des membres et les activités du groupe, parfois de manière imagée et originale. Pour les autres CdP, ce type d'activité aurait probablement pu être développé davantage.

Enfin, comme mentionné plus haut, un travail aurait pu être fait de manière plus large pour contribuer à la reconnaissance de l'approche de CdP auprès des organisations d'attache et des bailleurs de fonds. Des responsables de l'animation auraient aimé bénéficier d'outils expliquant la pertinence des CdP et d'arguments en faveur de ce type de démarche.

5. DISCUSSION

Cette dernière section présente quelques constats généraux se dégageant de l'analyse des conditions de succès des six CdP étudiées. Seront ensuite abordées de nouvelles questions qui émergent des observations réalisées sur *Passerelles* ainsi que des pistes d'actions pour orienter de nouvelles expérimentations ou recherches. Finalement, un essai de schématisation du continuum entre la collaboration et le TC sera proposé.

5.1. Constats généraux sur le déploiement des CdP sur *Passerelles*

L'expérience de *Passerelles* confirme qu'il existe de nombreux besoins et potentiels de collaboration et de co-apprentissage dans le champ de l'innovation sociale au Québec. La quantité et la variété des projets de CdP qui ont utilisé ou qui ont envisagé utiliser la plateforme *Passerelles* le démontrent.

Il existe également un besoin d'outils numériques éthiques et adaptés aux activités des CdP, qui s'adressent à un public ciblé partageant des valeurs et des intérêts communs et qui facilitent des collaborations et des intersections entre CdP.

Enfin, un grand nombre de groupes ont besoin d'outils méthodologiques et de soutien personnalisé pour la conception, le démarrage, l'animation et l'évaluation de CdP. Cet accompagnement, qui devrait cibler le développement des capacités des responsables de l'animation ou de la documentation, devrait être plus structuré et plus soutenu que le soutien qui a été offert dans le cadre de la démarche *Passerelles*. Un tel accompagnement devrait se réaliser dans la durée pour permettre le développement d'une relation de confiance et une adaptation de la démarche en fonction de l'évolution des besoins et du contexte.

Il s'agit ici de développer les compétences des acteur·trices clés, voire de dévoiler leur potentiel et d'accroître leur confiance en leurs capacités.

L'échec de plusieurs démarches et le succès limité des autres CdP qui ont eu recours à *Passerelles* ne remettent pas en cause l'analyse des besoins effectuée à l'origine du projet. Les limites observables sur la plateforme numérique semblent jouer un rôle dans les difficultés éprouvées par ces groupes, bien que ce rôle semble limité par rapport à d'autres facteurs et notamment les facteurs liés au contexte de déploiement. Certains éléments de contexte semblent avoir une influence particulière, notamment l'environnement organisationnel, les tensions entre les organisations, la culture de collaboration, la reconnaissance des CdP et les ressources limitées.

5.1.1. Les caractéristiques des CdP dans le champ de l'innovation sociale

Rappelons qu'une des principales questions de cette recherche était de déterminer s'il y a des facteurs spécifiques aux CdP dans le champ de l'innovation sociale qui devraient être pris en considération dans leur conception et leur animation. Cette recherche ne permet pas d'affirmer avec certitude que de telles caractéristiques existent et sont uniques à ce champ, mais elle permet de mettre en lumière des éléments de contexte qui sont rarement mentionnés dans la littérature et qui semblent avoir un impact sur les conditions de succès.

Ces observations sont embryonnaires et elles nécessiteraient des recherches plus approfondies. Elles permettent néanmoins d'avancer des hypothèses quant aux actions qui peuvent être déployées pour favoriser l'épanouissement de ce type de CdP.

5.1.1.1. Hétérogénéité

Ces CdP se caractérisent par une grande hétérogénéité de membres et de leurs organisations d'attache. On retrouve une diversité de professions, mais également de cadres de référence, de visions, de vocabulaire, de temporalité et de perspectives.

Il est possible de retrouver dans une même CdP des personnes qui interviennent à différentes échelles territoriales, dans différents secteurs et avec des approches professionnelles distinctives. Certains membres sont issus de milieux plus institutionnels alors que d'autres œuvrent dans des milieux plus près du terrain, voire au sein de groupes militants ou encore informels. L'intention et les besoins des membres sont variables, reflétant cette diversité de réalités. Ils sont rarement contradictoires, mais ils peuvent paraître difficilement réconciliables au début de la démarche.

Malgré tout, dans la plupart des cas, l'entreprise commune s'appuie sur des enjeux transversaux dont la complexité nécessite une collaboration large. Les problèmes sociaux tels que l'injustice sociale et la crise climatique, par exemple, sont complexes et exigent de la part des intervenant·es une grande collaboration et une circulation fluide des informations stratégiques. L'hétérogénéité des groupes étudiés génère des défis supplémentaires, mais amène aussi une richesse due à la diversité de perspectives, des compétences réunies et des stratégies d'action. On peut également émettre l'hypothèse qu'elles ont le potentiel de générer des innovations plus profondes et de transformer les dynamiques collaboratives au sein d'écosystèmes plus larges. Ultiment, de telles CdP peuvent créer des espaces de liaison et de médiation, contribuant ainsi à une meilleure cohérence et à la solidification des écosystèmes, des éléments essentiels pour soutenir le développement des capacités pour des changements systémiques.

5.1.1.2. Caractère spontané ou stratégique

Ces CdP émergent de manière spontanée en fonction des besoins identifiés par certains individus qui affirment un leadership rassembleur. Leurs constitutions sont parfois surprenantes et difficiles à prévoir à partir d'une analyse des enjeux.

Si certaines CdP sont conçues de manière stratégique et s'inscrivent dans des programmes gouvernementaux ou des projets spécifiques, la plupart sont spontanées et émergent à l'initiative d'une organisation ou d'un petit groupe d'individus. De ce point de vue, on peut affirmer qu'elles émanent d'une volonté portée par les acteur·trices et non d'une réponse à des orientations stratégiques externes émanant d'une organisation, d'un réseau sectoriel, d'une coalition citoyenne ou d'un ministère.

Les CdP qui sont plus stratégiques présentent des défis supplémentaires en termes de mobilisation. Un travail d'arrimage aux besoins des membres ciblés et d'adaptation à leurs contextes professionnels semble essentiel pour assurer un niveau d'engagement et de participation.

Sur ce point, certains responsables ont tendance à confondre les besoins des organisations d'attache et les besoins des individus qui sont invités à titre de membres. L'adaptation de l'entreprise commune aux besoins organisationnels a tendance à contribuer à leur reconnaissance tandis que l'adaptation en fonction des besoins individuels accroît la pertinence et la légitimité de la démarche aux yeux des membres.

Nous avons identifié des cas où le caractère stratégique d'une CdP est susceptible de nuire à l'atteinte des objectifs, dont les tables de concertation, les comités de pilotage de projets de transfert de connaissances et les actions politiques découlant des échanges au sein d'une CdP.

Tables de concertation

Les tables de concertation sont généralement des espaces qui facilitent les arrimages entre les acteur·trices d'un milieu et la coordination des actions sur un territoire donné. Certaines personnes souhaitent élargir le mandat de ces espaces pour y déployer des CdP, ce qui permettrait alors d'accroître la collaboration liée à la pratique des personnes ciblées ainsi que le co-apprentissage.

Or, nous remarquons que le caractère stratégique et orienté vers des indicateurs mesurables n'est généralement pas propice pour rassembler les conditions de succès des CdP.

Ainsi, nous croyons que les activités liées à une table de concertation et celles liées à une CdP devraient être clairement séparées ou encore s'inscrire dans des démarches distinctes. Ceci éviterait par exemple que des tensions politiques ou des mésententes concernant les stratégies d'action ne nuisent à la collaboration, au partage de connaissances et à l'apprentissage. Inversement, la confiance, le sens et l'identité qui se développent au sein d'une CdP peuvent en retour contribuer à la réalisation de mandats plus stratégiques ou politiques menés dans d'autres lieux par les mêmes acteur·trices.

Comités de pilotage de projets de transfert de connaissances

Lorsqu'un projet de TC se met en place, il découle généralement de l'identification d'un besoin de systématiser une pratique innovante et de faciliter son essaimage dans une volonté de contribuer à un changement des pratiques. Ce besoin est généralement bien réel et confirmé par les partenaires qui s'impliquent dans la démarche.

Dans le cadre d'une approche circulaire de transfert, il est souhaité que les parties prenantes puissent contribuer à la co-construction des connaissances. La communauté de pratique est souvent identifiée comme une stratégie appropriée pour y parvenir.

Une telle CdP va généralement réunir des porteur·euses de projets qui ont expérimenté ou qui s'apprêtent à expérimenter la pratique étudiée ainsi que des accompagnateur·trices, des expert·es du domaine, des chercheur·euses et des conseiller·ères en TC. Ces personnes se réunissent au sein d'une CdP qui est parfois également un comité de pilotage de la démarche de transfert.

Comme dans le cas d'une table de concertation, nous remarquons qu'il peut être pertinent de distinguer les activités liées à l'opérationnalisation de la démarche et celles liées aux activités de collaboration et de co-apprentissage.

Étant donné que la démarche vise un objectif stratégique lié aux livrables, nous remarquons aussi qu'il est possible que les membres de la CdP aient une interprétation différente de l'entreprise commune. De plus, les différentes parties prenantes peuvent avoir des attentes différentes, des contextes organisationnels variés, des langages différents et des temporalités qui ne sont pas toujours compatibles.

Ainsi, il semble pertinent de s'assurer que le mandat soit bien compris par tous·tes. Si les membres ont peu d'emprise sur la définition de l'entreprise commune, ils peuvent néanmoins influencer le rythme, les thématiques abordées, les activités et la nature des livrables.

Pour favoriser l'engagement de chacun·e, il semble important sur la CdP puisse répondre aux besoins des personnes impliquées. Par exemple, les porteur·euses de projets doivent être en mesure de voir les effets concrets des activités de la CdP dans leur pratique et non pas se sentir comme un terrain d'étude.

Ici, les responsables de l'animation, qui sont souvent les conseiller·ères en TC, devraient notamment s'assurer de créer un climat de confiance, de favoriser la

traduction de sens, de contribuer à la reconnaissance de la CdP et soutenir les membres dans le développement de leurs compétences, notamment dans la documentation de leurs pratiques.

Ce type de CdP présente un défi de pérennisation au-delà de la démarche de transfert, alors que les objectifs initiaux sont atteints. Les besoins de collaboration restent généralement présents, des habitudes se sont développées, la CdP est susceptible de générer des effets tangibles et il n'est pas rare qu'un potentiel d'élargissement soit identifié.

De plus, les outils de transferts développés doivent faire l'objet d'une appropriation par les publics ciblés et demandent une actualisation en fonction de l'évolution du contexte, des pratiques et des expériences menées. Or, le financement cesse lorsque la démarche est terminée et les conseiller·ères en TC n'ont plus le temps ni les ressources pour animer la CdP et les processus actualisation de connaissances. Il peut donc être intéressant de réfléchir en amont à un plan de pérennisation des activités, de transfert de la responsabilité de l'animation à un partenaire ou un plan de transformation de la CdP, par exemple une fusion avec une CdP existante.

Ces commentaires s'appliquent également à une CdP mise en place dans le cadre d'une recherche partenariale.

Notons finalement que l'entreprise commune d'une CdP comme stratégie de TC sera généralement liée à une partie des activités professionnelles des membres. Ces professionnel·les ou porteur·euses de projets agissent chacun·e dans des environnements complexes, sont engagé·es dans des tâches variées et composent souvent avec des ressources limitées. Les sujets traités par la CdP ne concernent donc pas leur pratique de manière globale, comme ça peut être le cas dans d'autres types de CdP. Ils sont plutôt liés à un projet spécifique, des tâches nouvelles, une

expérimentation en cours, un objectif d'apprentissage, un mandat qui leur est attribué ou un intérêt personnel. Tout aussi pertinent que puisse être le mandat de la CdP à leurs yeux, leur capacité à s'engager dans les activités sera parfois limitée et affectée par les autres tâches en cours et le niveau de priorisation de la thématique par l'organisation d'attache. Cette réalité devrait être prise en considération dans l'analyse du contexte et des besoins, dans la conception de la CdP, dans les efforts de mobilisation, dans le choix des activités, dans la définition du rythme, dans les stratégies d'animation ainsi que dans l'évaluation et l'évolution de la CdP.

Actions politiques émergeant des CdP

Il arrive aussi que les membres d'une CdP souhaitent agir de manière politique sur un milieu donné. À titre d'exemple, un groupe rassemblant des acteur·trices varié·es, mais travaillant sur des thématiques communes, pourrait identifier des enjeux spécifiques et souhaiter intervenir dans l'espace public, en interpellant des élu·es, les médias et le public en général.

Or, une telle démarche n'est pas toujours conforme à la motivation initiale des membres qui se sont joints à la CdP. Les personnes s'y retrouvent généralement à titre individuel et il leur est parfois difficile de prendre une position au nom de leur organisation. De plus, le processus décisionnel et démocratique peut être lourd et complexe dans certaines organisations, par exemple les fédérations rassemblant de nombreux membres ou les syndicats.

Aussi, certaines organisations apprécient le caractère libre et ouvert des CdP pour y aborder des enjeux sur lesquels ils ne veulent pas se prononcer publiquement, ce qui est le cas par exemple des fondations privées, des sociétés d'État ou des chaires de recherche.

Si la CdP s'avère un espace propice pour mieux comprendre les enjeux sociaux et pour permettre la discussion sur d'éventuelles actions politiques, la mise en œuvre de ces actions devraient faire l'objet de démarches distinctes portées par les membres qui souhaitent s'y engager, sans que cela engage pour autant la CdP comme entité. Par exemple, une CdP peut permettre d'approfondir un enjeu, de rassembler les connaissances utiles et d'en produire de nouvelles autour de la problématique ciblée, de dégager une vision commune au sein du groupe, d'élaborer des hypothèses d'action, de faciliter la coordination des actions des membres et ultimement de mener à l'écriture d'un document collectif. Cependant, cette lettre ouverte, ce mémoire ou ce manifeste pourrait ne pas être signé au nom de la CdP ou impliquer l'ensemble de ses membres, mais être appuyé au final par les organisations ou même les individus qui se sentent interpellés et qui estiment détenir la légitimité nécessaire pour porter ce discours. On voit dans cet exemple que la CdP peut devenir un espace d'incubation d'idées ou d'actions sans pour autant devenir un nouvel acteur politique. En tant qu'espace neutre, sécuritaire et convivial axé sur des objectifs de collaboration et d'apprentissage, la CdP peut même faciliter la création de liens inédits et l'émergence d'innovations radicales qui auraient autrement été difficiles à soutenir.

5.1.1.3. Moyens limités

Dans la plupart des cas, les moyens financiers pour assurer le fonctionnement de la CdP sont rares ou inexistant. Nous pouvons constater que de telles ressources contribuent pourtant à la formalisation de la démarche et à la capacité de rassembler les conditions de succès.

Ces ressources permettent notamment aux personnes qui jouent un rôle clé dans le déploiement de la CdP d'y consacrer du temps et de développer les compétences nécessaires, notamment celles liées à la mobilisation, l'animation, à la documentation des pratiques et à la curation.

Un meilleur soutien financier permet également de dynamiser la communauté par des activités répondant aux besoins des membres, de multiplier les occasions de rencontre entre les CdP, de mener une évaluation facilitant son évolution et de contribuer à la reconnaissance du groupe.

Cela permet également de bénéficier d'un soutien externe dont les effets bénéfiques ont été démontrés dans le cadre de cette recherche. Ce soutien pourrait par ailleurs être encore davantage facilité en finançant directement une organisation dont le mandat serait de soutenir l'ensemble des démarches collaboratives et de documentation dans un écosystème donné ainsi que de travailler sur les conditions générales facilitant leur mise en œuvre, par exemple en développant une plus grande culture de collaboration et de mise en commun de savoirs ouverts.

Comme on le voit, des moyens financiers adéquats permettent d'avoir un impact structurant sur plusieurs conditions de succès. Le milieu de la santé, davantage structuré et où la collaboration et le TC sont davantage formalisés, un tel appui financier ainsi qu'un accompagnement personnalisé sont disponibles. Même si cette pratique est relativement nouvelle et qu'elle se bute à divers défis internes, il semble en découler des effets bénéfiques sur le succès des CdP, sur le développement des compétences des membres ainsi que sur la capacité d'adaptation et d'innovation au sein même des équipes. Il serait intéressant d'étudier plus en profondeur cette démarche et d'évaluer la possibilité de reconnaître, structurer et soutenir davantage les CdP dans le champ de l'innovation sociale, sans pour autant affecter leur agilité et leur liberté.

5.1.1.4. Adaptations proposées à la grille des caractéristiques structurelles

La grille des 21 caractéristiques structurelles proposée par Dubé, Bourhis et Jacob (2006) s'avère utile pour définir les CdP. Dans le cadre de cette recherche, elle a aidé

à identifier des particularités propres au champ de l'innovation sociale, mais aussi à préciser les différences entre les cas étudiés. Une telle caractérisation contribue à l'analyse et à l'identification d'actions qui peuvent être prioritaires par les groupes.

À l'issue de cette recherche, nous proposons deux ajouts qui nous sembleraient pertinents.

- Il serait intéressant de préciser encore davantage la diversité culturelle liée aux membres d'une CdP en ajoutant une caractéristique concernant la diversité des contextes dans lesquels agissent ces personnes ainsi que la diversité des perspectives.
- Outre l'orientation du mandat, il serait pertinent de définir le niveau de précision de ce mandat, pour indiquer s'il est large ou ciblé. Si le mandat est ciblé, il serait pertinent de préciser quelle proportion des tâches des membres est concernée par ce mandat.

Enfin, l'analyse en fonction des caractéristiques structurelles devrait être complétée par une analyse plus large du contexte, des besoins, des moyens disponibles, des compétences des personnes composant l'équipe initiale et des freins potentiels.

5.1.2. Les conditions de succès des CdP dans le champ de l'innovation sociale

Cette recherche permet de valider la liste des conditions de succès répertoriées dans la littérature. Le regroupement qui a été proposé dans le cadre théorique est adéquat pour approfondir l'analyse du dynamisme de chaque CdP.

Nous pouvons affirmer que l'importance de chaque condition varie en fonction de certains paramètres, dont :

- les caractéristiques structurelles de la CdP,
- le contexte de déploiement,
- la nature des activités,
- la phase de déploiement,
- les défis circonstanciels rencontrés.

Enfin, certains défis peuvent gagner en importance en fonction de facteurs externes, tels que :

- les conditions liées à l'écosystème, par exemple le climat de compétition entre les organisations et l'importance accordée à la collaboration et le partage des connaissances,
- et à l'environnement, par exemple la pandémie de COVID-19 qui contribue à un changement des usages numériques et qui limite les contacts en personne.

Notons que les présentations réalisées par l'équipe responsable de *Passerelles* auprès de nombreux groupes et qui s'appuyaient sur ces 17 conditions de succès permettent de tirer deux constats.

- Cette liste des conditions de succès apporte un avantage pédagogique, permettant aux responsables de l'animation et à leur organisation d'attache de mieux identifier les défis liés aux CdP, les éléments de contextes à prendre en considération, les ressources à rassembler et les compétences à acquérir. Ces présentations permettent de prendre conscience d'enjeux spécifiques et contribuent à la conception des CdP.
- Cependant, nous remarquons que cette liste a également tendance à décourager les leaders, pour qui la démarche peut soudainement apparaître complexe, voire insurmontable. Il serait intéressant de rappeler que

l'importance relative de chaque condition est variable. De plus, il pourrait être stratégique de renommer ces « conditions de succès » de manière plus positive, par exemple en évoquant des « leviers d'action ».

Il est risqué de tenter d'identifier les conditions de succès qui sont les plus déterminantes, tant les CdP étudiées et plus largement les CdP sur *Passerelles* sont variées et présentent des défis qui leur sont propres. Certains éléments se sont néanmoins démarqués et seront maintenant détaillés.

5.1.2.1. L'environnement favorable : une condition fondamentale

L'environnement favorable au déploiement des CdP, incluant le contexte organisationnel, est possiblement le facteur le plus déterminant selon ce que nous avons pu observer, puisque plusieurs autres conditions de succès lui sont rattachées.

Le manque de temps, par exemple, est un enjeu souvent mentionné. En réalité, ce manque de temps reflète souvent les priorités, les moyens disponibles et la culture de l'organisation, ainsi que l'importance générale accordée à la collaboration et au co-apprentissage.

De la même manière, la difficulté à instaurer un climat propice aux échanges découle d'éléments contextuels, tels que l'environnement qui est caractérisé par des tensions, un travail en silo et la compétition entre les acteur·trices.

En plus du « contexte organisationnel », il serait intéressant de réfléchir au « contexte écosystémique », soit la capacité de l'écosystème à développer de l'agilité, à favoriser l'apprentissage et à miser sur l'intercoopération. Inspiré des organisations apprenantes, il serait intéressant de penser à des « territoires apprenants » et des « écosystèmes apprenants ».

Dans le champ de l'innovation sociale, les réseaux de collaboration peuvent se déployer simultanément à plusieurs niveaux et à différentes échelles. Pour que ceci se concrétise, il semble qu'un travail doit être effectué pour créer un contexte écosystémique favorable. Inversement, nous avons vu que des CdP dynamiques et interreliées peuvent avoir un effet concret pour soutenir un écosystème, pour le rendre plus agile et résilient, et pour accroître la culture d'apprentissage.

5.1.2.2. Le soutien : une fonction stratégique à développer

L'accompagnement et le soutien semblent particulièrement déterminants dans le contexte qui nous intéresse étant donné le caractère très spontané, voire parfois intuitif, de la plupart des projets de CdP ainsi que le niveau variable de compétences en animation de la part des personnes qui sont ciblées pour jouer ce rôle.

En amont, il semble qu'il serait utile d'offrir un soutien à l'identification des besoins et à l'analyse du contexte de déploiement des CdP, en posant par exemple un regard sur les freins et les opportunités internes et externes. Cela permettrait d'effectuer un travail de définition des objectifs et des caractéristiques structurelles de la CdP ainsi que de validation de ces éléments par les membres ciblés, permettant une meilleure adaptation de la CdP et une prise de pouvoir de la part des membres.

Un accompagnement permettant de définir et de mettre en œuvre les stratégies de mobilisation et d'animation est nécessaire, puisque ces éléments n'ont généralement pas été réfléchis en amont et parce que le contexte peut évoluer rapidement.

Si aucun accompagnement n'a été effectué à ce jour concernant l'évaluation et l'évolution des CdP, un tel besoin a été également identifié et devrait être offert dès le démarrage des activités.

Les présentations effectuées par l'équipe de *Passerelles*, le guide de conception d'une CdP, présenté en annexe, ainsi que l'accompagnement personnalisé ont été appréciés et parfois déterminants. L'accompagnement offert par l'équipe de *Passerelles* a néanmoins eu un effet limité, voire difficilement observable dans ses effets à moyen et long terme. Cela est notamment lié au fait que les besoins sont beaucoup plus importants que les capacités d'y répondre.

Pistes pour renforcer le soutien

Des outils communs, un soutien mutuel, une équipe plus large ayant des moyens plus importants et une capacité à soutenir les CdP sur le long terme, dans le cadre d'une relation de confiance, auraient un effet structurant sur un grand nombre de CdP ainsi que sur les intersections qui peuvent se créer entre elles.

Un travail concerté avec d'autres acteur·trices devrait être réalisé pour agir sur les conditions favorisant le déploiement des CdP, en misant par exemple sur la confiance entre les organisations, sur le développement de la culture de collaboration et sur la valorisation du partage de connaissances.

Notons finalement que le soutien devrait être davantage axé sur le développement des capacités des personnes qui jouent un rôle clé dans la CdP, notamment les responsables de l'animation, de la documentation des pratiques et de la curation, mais aussi pour l'ensemble des membres.

Le soutien offert ne devrait pas être un accompagnement expert qui vient combler un manque au sein de l'équipe, mais être un soutien ciblé au développement des expertises au sein des CdP. Ceci permettrait d'accroître l'autonomie des groupes, leur potentiel de pérennisation et plus largement le changement des pratiques au sein des organisations et au sein de l'écosystème.

Les personnes accompagnées qui développent des compétences sur des rôles spécifiques dans une CdP devraient être mises en relation dans une CdP dédiée pour assurer un meilleur soutien par les pair-es, une bonification des méthodologies et des expertises, une documentation des pratiques, la co-construction de nouvelles connaissances sur les CdP, une meilleure coordination entre les actions menées et ultimement une plus grande capacité d'innovation et un renforcement de l'écosystème.

5.1.2.3. Les outils numériques : une condition secondaire et un grand potentiel

Le fait d'avoir accès à des outils numériques appropriés semble avoir un impact réel, mais limité sur le succès des CdP. Cependant, la convivialité des outils ainsi que les fonctionnalités offertes peuvent avoir un impact sur le climat au sein de la communauté ainsi que sur les activités possibles. La recherche a permis d'identifier un certain nombre de fonctionnalités qui sont particulièrement susceptibles de contribuer à la collaboration, au co-apprentissage et à l'organisation des connaissances.

Notons également que l'atteinte d'une masse critique d'utilisateur·trices et de CdP sur une plateforme donnée peut contribuer à la mobilisation des membres et permettre l'émergence d'espaces inédits de collaboration grâce aux intersections qui sont susceptibles de se créer. De plus, un espace de mise en commun des connaissances pour plusieurs CdP dans le champ de l'innovation sociale est susceptible de favoriser la circulation d'objets frontières, la constitution d'un répertoire partagé entre plusieurs CdP et un meilleur accès aux savoirs ouverts et aux ressources stratégiques. Cela peut également permettre d'élargir la portée de certains discours ou types de savoirs qui sont marginalisés, non valorisés ou non reconnus. Un espace commun de partage de connaissances peut permettre le croisement des savoirs ouverts, leur

enrichissement mutuel et leurs actualisations. Ensemble, ces facteurs peuvent faire naître une communauté générale plus vaste, aux contours flous, mais qui peut contribuer à la négociation de sens et d'identités, voire permettre l'émergence de récits partagés pour soutenir les actions collectives visant des transformations systémiques.

Un équilibre doit néanmoins être trouvé entre un élargissement plus important de la portée d'une plateforme numérique et la préservation d'un public ciblé qui permet d'une part d'orienter les collaborations autour d'intentions partagées, par exemple la transition vers une société plus juste, équitable et écologique, et d'autre part de maintenir un certain niveau de confiance entre les membres et la mise en place d'espaces sécuritaire. On voit d'ailleurs à quel point la polarisation qui est entre autres alimentée par les réseaux sociaux commerciaux peut affecter notre capacité à débattre et travailler en concertation.

L'atteinte d'une masse critique peut sans doute être facilitée par de meilleures capacités d'interopérabilités (dont le partage de données et des contenus) entre les plateformes numériques. Positionner les solutions spécifiques dans un écosystème numérique éthique et ouvert qui facilite la navigation entre les outils pourrait représenter un avantage pour les utilisateurs·trices.

Pour y parvenir, il importe également de penser aux modèles de financement et de pérennisation de ces outils numériques, ce qui constitue un défi de taille (Bakayoko, Gruet et Nadeau, p.37). Le coopérativisme de plateforme et les communs numériques sont sans doute des pistes prometteuses à étudier. À cet effet, il serait intéressant

d'explorer la possibilité de s'inspirer du modèle de soutenabilité de communs développé par la coopérative femProcommun de Barcelone⁸.

De plus, comme abordé dans le cadre théorique, les médiums utilisés ont une influence sur notre manière de collaborer, d'apprendre et de débattre. Il semble donc important de penser le design des plateformes de sorte qu'elles puissent outiller de manière adéquate les CdP sans que leur modèle d'affaires vienne interférer avec les objectifs poursuivis par les membres des CdP.

Les questions éthiques semblent d'ailleurs de plus en plus déterminantes dans le choix des outils numériques.

Le développement de plateformes permet par ailleurs de réfléchir au développement de certains usages stratégiques, par exemple la documentation des pratiques et la diffusion des apprentissages. Un tel design de plateforme peut orienter des usages pour que ceux-ci respectent certains principes de diffusion et d'organisation des connaissances. D'un autre côté, il peut être pertinent de développer des outils numériques suffisamment malléables pour permettre l'émergence d'usages qui ne sont pas prévus à l'origine.

Donner une marge de manœuvre aux CdP pour adapter les fonctionnalités à leur disposition en fonction de leurs besoins peut favoriser des pratiques novatrices qui n'auraient pas pu être réfléchies en amont. L'équilibre entre ces deux considérations représente un défi intéressant à explorer.

⁸ Le modèle peut être consulté à l'adresse suivante :
<https://praxis.encommun.io/cn/6vHmuTopKAG6TVB54ZTckw8UO2I/>

5.2. Recommandations

La réalisation de ce mémoire a mis en lumière certaines pistes d'actions qui peuvent être recommandées aux personnes qui démarrent des CdP, aux personnes qui les accompagnent, aux conseiller·ères en transfert de connaissances puis aux personnes qui souhaitent poursuivre la réflexion sur les CdP.

5.2.1. Recommandations aux personnes qui démarrent une CdP

Suite à l'identification d'un besoin de collaboration, de co-apprentissage et de soutien mutuel dans un milieu donné, nous conseillons fortement d'effectuer une analyse plus en profondeur du contexte, incluant l'identification d'enjeux potentiels et de leviers, et de préciser davantage la nature des besoins. Ceci peut s'effectuer entre autres à travers des enquêtes auprès des membres potentiels.

Nous recommandons de rédiger un document de conception de la CdP, qui permettra de répondre à un certain nombre de questions (voir annexe 6) et de mettre au jeu des hypothèses avec un comité de travail. Ces réflexions mèneront entre autres à préciser les modalités relatives à l'animation de la CdP, un élément crucial pour assurer la mobilisation des membres, le démarrage des activités ainsi que la facilitation des échanges. Nous conseillons de réfléchir dès le départ aux modalités d'évaluation, en définissant par exemple les retombées souhaitées, ce qui permettra de mieux suivre l'évolution de la CdP et d'apporter les ajustements nécessaires en cours de route.

Les responsables de la CdP ne doivent pas hésiter à recourir à du soutien externe, ce qui peut contribuer à apporter un regard externe et à développer les capacités du groupe. Finalement, nous proposons de rendre la communauté visible auprès des organisations d'attache des membres et d'officialiser son existence. La

reconnaissance et la légitimité de la CdP aura une influence sur la capacité des membres à s'y engager. aux conseiller·ères en transfert de connaissances

5.2.2. Recommandations aux personnes qui accompagnent des CdP

L'accompagnement peut s'effectuer à travers deux ou trois courtes rencontres qui permettent à la personne responsable d'être aiguillées sur certains aspects déterminants. Cependant, un soutien apporte des effets plus visibles et durable si l'accompagnement peut s'effectuer sur une longue durée. Ceci permet entre autres de mieux comprendre le contexte de déploiement et de développer des relations de confiance avec le groupe. De plus, comme une CdP demande du temps avant d'atteindre une certaine maturité, un soutien dans la durée permet de soutenir la motivation des responsables et d'apporter des conseils à diverses étapes cruciales.

Si cela est possible, il peut être utile de créer des contacts avec plus d'une personne responsable, d'être en relation avec des membres de la communauté, voire d'intervenir comme observateur·trice dans des rencontres ou des échanges asynchrones en ligne.

Un accompagnement devrait être effectué avec grande souplesse, utilisant le cadre des CdP non pas comme une recette figée ou une finalité, mais comme un processus évolutif et un cadre de référence malléable. À titre d'exemple, il est possible que le groupe souhaite nommer autrement la démarche que CdP, et cela n'empêche pas d'utiliser la CdP comme grille de référence pour les questions soulevées.

Nous recommandons de développer de nouveaux guides, portant sur la compréhension des CdP, leur conception, leur démarrage, leur animation et leur évaluation. S'il existe des ressources pour le démarrage et l'animation, ceux-ci mériteraient d'être mis à jour et d'être adaptés aux réalités observables dans les CdP

dont les membres sont reliés à une grande variété d'organisations. De plus, il serait utile de produire des gabarits, par exemple pour de calendriers d'activités, l'animation de rencontre, l'évaluation d'activités, les outils de communication, les journaux de bord, la prise de note ou la captation d'apprentissages.

5.2.3. Recommandations aux conseiller·ères en transfert de connaissances

La CdP est une stratégie fort intéressante pour soutenir les efforts de liaison et de mise en relation des parties prenantes, pour développer une dynamique de groupe basée sur la confiance et l'ouverture, pour instaurer des pratiques de veille et d'analyse des enjeux, pour stimuler la collaboration et le co-apprentissage et pour contribuer à la captation d'apprentissage découlant de la pratique des membres, incluant des connaissances tacites.

Cependant, comme la CdP est mise en place pour répondre à des objectifs externes au groupe et non pas sous l'impulsion des membres, des efforts particuliers devront être consacrés à la mobilisation. Comme l'engagement au sein d'une CdP demande du temps et de l'énergie, les membres voudront s'assurer que leur participation est bénéfique et qu'elle contribue à leur pratique. Ainsi, il peut être pertinent de permettre des échanges informels au sein de la CdP sur la base de préoccupation provenant des membres en lien avec la thématique abordée. Nous recommandons de définir les activités de la CdP ainsi que les sujets qui seront abordés avec une collaboration étroite des membres.

Les CdP qui naissent dans le cadre de projet de transfert démontrent un grand potentiel de pérennisation et sont susceptibles d'apporter des effets bénéfiques à long terme. Les CdP peuvent également devenir des lieux intéressants pour assurer la

diffusion des outils de transfert et pour permettre l'actualisation de ces outils. Cependant, le financement des projets de transfert étant limité dans le temps, ces CdP vont souvent disparaître à la fin de la période ciblée par le financement, faute de ressources pour maintenir l'animation du groupe. Nous recommandons de réfléchir dès les débuts du projet à la pérennisation des CdP, que ce soit à travers des stratégies de financement, l'implication d'organisations expertes dans le domaine ciblées ou dans l'éventuel transfert de la CdP à une organisation qui assurera sa pérennisation.

5.2.4. Recommandations aux personnes qui souhaitent poursuivre leur réflexion sur les CdP

Plusieurs aspects mentionnés dans ce mémoire mériteraient un approfondissement ainsi que des échanges entre personnes qui animent ou soutiennent des CdP. Plusieurs autres aspects qui n'ont pas été abordés mériteraient un approfondissement. Pensons à titre à la captation des apprentissages, à l'actualisation des outils de transfert ainsi qu'à l'appropriation des connaissances. Ce mémoire met par ailleurs en lumière de nouvelles questions de recherche, qui seront abordées dans la prochaine section.

Ce mémoire se veut donc une première étape visant à rassembler quelques connaissances, observations et idées relatives aux CdP, ainsi qu'une invitation à poursuivre le dialogue. Il est souhaité que ce document puisse ouvrir la porte à de nombreux échanges et à un travail collectif de mise en commun d'apprentissages, de compétences et d'outils pour mieux soutenir et dynamiser les CdP.

5.3. Nouvelles questions et pistes de recherche

Cette recherche permet en partie de répondre aux questions initiales, soit les conditions de succès des CdP comme stratégies de transfert de connaissances dans les

champs de l'innovation sociale et les facteurs spécifiques qui doivent être pris en considération dans la conception et l'animation de ces CdP.

Cependant, une telle recherche devrait se poursuivre dans les prochaines phases de déploiement de *Passerelles*, notamment pour valider les nouvelles hypothèses émises ainsi que les pistes d'actions qui sont identifiées pour stimuler le dynamisme des CdP. De plus, comme aucune des CdP étudiées n'a atteint une phase de maturité, certains aspects n'ont pas pu être étudiés en profondeur.

Finalement, cette recherche permet d'émettre de nouvelles questions qui pourraient être mises au jeu dans une recherche subséquente.

5.3.1. L'organisation des connaissances : une nouvelle condition identifiée

Un nouveau facteur de succès des CdP a été identifié, soit la capacité d'une CdP à organiser les connaissances partagées et les nouvelles connaissances créées. Si l'importance de la réification est mentionnée par Wenger (2005) comme une composante essentielle des CdP, la bonne gestion des connaissances du groupe n'est pas explicitement mentionnée dans la littérature scientifique comme étant une condition de succès.

Ce facteur a une influence sur le potentiel de la CdP notamment pour :

- constituer une mémoire commune,
- repérer rapidement les ressources stratégiques en fonction des besoins,
- mobiliser ces connaissances dans le cadre des activités de la CdP pour permettre leur actualisation,
- partager avec un public plus large certains artéfacts issus du groupe.

Nous proposons d'ajouter ce facteur de succès à la liste des 17 conditions déjà identifiées dans le cadre théorique. Il serait par ailleurs intéressant de réfléchir aux stratégies, méthodologies et accompagnements qui permettent une meilleure organisation, valorisation, diffusion et actualisation des connaissances.

Nous émettons l'hypothèse que pour assurer une bonne organisation des connaissances de la communauté, cela nécessite entre autres :

- la disponibilité d'outils numériques adéquats,
- le développement de fonctions de documentation des pratiques et de la curation,
- un travail collaboratif effectué par les responsables de l'animation et les membres,
- une valorisation et une reconnaissance de ce type de travail,
- le recours à des méthodologies de captation et d'organisation des apprentissages (par exemple : pratique réflexive, prise de notes, organisation par unité de connaissances, mise en place d'une taxonomie appropriée, création de liens entre les éléments de connaissance, etc.),
- la valorisation du libre accès à des savoirs ouverts et à la création de communs de la connaissance.

Une bonne organisation des connaissances de la communauté permettrait de contribuer à d'autres conditions de succès, dont la reconnaissance de la CdP, en valorisant certains résultats tangibles, et la coopération entre CdP par la circulation d'objets frontières.

Cela est susceptible de répondre à d'autres besoins de la part des membres et des organisations d'attache, dont une meilleure compréhension des enjeux et des

opportunités. Cela peut également contribuer à la dissémination des connaissances et au renforcement des capacités d'action d'autres acteur·trices de l'écosystème.

Nous croyons que ce type de fonction doit être valorisé également auprès des bailleurs de fonds. Ces derniers peuvent y voir un avantage, puisque le financement d'un projet est plus susceptible d'avoir un impact social positif s'il est documenté et que les apprentissages qui en découlent permettent à d'autres actions de se structurer.

Étant donné que la documentation des pratiques, l'organisation des connaissances et la curation sont des activités peu développées dans l'écosystème, un soutien misant sur le développement des compétences devrait également être structuré autour de ces fonctions.

L'organisation des connaissances peut être liée aux fonctions d'animation. Il serait intéressant de concevoir un continuum de compétences permettant à ces deux fonctions de se renforcer mutuellement.

5.3.2. La collaboration intersectorielle et les intersections naturelles

La démarche *Passerelles* a notamment été mise en place pour favoriser la collaboration entre les territoires et entre les secteurs. Les personnes consultées à l'origine y voyaient toutes un avantage. Le principe de la collaboration intersectorielle semble effectivement séduisant. Pourtant, lorsqu'on interroge les utilisateur·trices sur leurs motivations à utiliser *Passerelles*, elles ne priorisent pas cette intention.

Les personnes souhaitent d'abord collaborer au sein d'un groupe donné, s'inspirer des bonnes pratiques ou accéder à des ressources particulières en fonction d'un besoin spécifique. La possibilité d'élargir les espaces de collaboration, de créer des ponts à

l'extérieur des réseaux habituels ou de s'inspirer de perspectives nouvelles constituent rarement une intention en soi, du moins au départ.

Si cela n'est pas une intention première, le besoin ne semble pas non plus émerger dans les premières phases du déploiement d'une CdP. Les possibilités d'un croisement des veilles et de ponts entre les territoires ou entre les secteurs sont riches et ont un grand potentiel pour transformer les pratiques, mais elles demandent une ouverture, un niveau de maturité organisationnelle et une consolidation préalable des organisations et des réseaux d'attache. Ces conditions sont rarement réunies.

Pourtant, les échanges entre CdP ont lieu, notamment à travers des intersections qui se créent d'une manière naturelle et non planifiée. Nous avons vu que c'est le cas, par exemple, grâce à des personnes qui font partie de plus d'une CdP ou encore dans des espaces communs qui regroupent des personnes en fonction d'intérêts communs ou de thématiques transversales.

Si les intersections se créent surtout de manière naturelle et non forcée, elles peuvent néanmoins être riches. Dans le cadre de *Passerelles*, l'animation dans les intersections est restée timide. Il serait intéressant de rendre visibles, de formaliser et de planifier de telles démarches d'animation, puis d'évaluer leurs effets sur le niveau de collaboration et d'apprentissage, sur la négociation de sens et d'identité, sur les potentiels d'innovation et sur le renforcement des écosystèmes.

De la même manière, il serait intéressant d'explorer des fonctions liées à la constitution de répertoires communs élargis s'alimentant des échanges qui ont lieu dans les intersections.

Intersections entre les groupes informels

Les observations autour de la démarche *Passerelles* ont aussi permis de constater une grande effervescence autour de groupes qui se constituent de manière informelle. Souvent attachés à un territoire à une échelle locale ou à une lutte sociale plus large, ces groupes sont informels dans ce sens où ils ne se dotent pas nécessairement d'une structure juridique et qu'ils se dotent d'une gouvernance plus souple.

Il en découle quelques observations embryonnaires :

- ces groupes se constituent de manière spontanée et organique pour répondre à des besoins locaux précis,
- ces groupes tiennent à préserver une certaine autonomie dans leurs actions et leurs discours,
- ces groupes développent de nouvelles formes d'action collective, notamment autour des communs et du commoning,
- ces groupes ne cherchent pas à qualifier la nature de leurs actions et n'ont pas de sentiment d'appartenance à des mouvements structurés plus larges, tels que l'innovation sociale, l'action communautaire, l'économie sociale, la transition écologique ou l'autonomie alimentaires, et ce, même si leurs activités pourraient être liées à ces mouvements,
- ces groupes sont rarement financés, ce qui leur donne moins de moyens, mais plus de liberté quant aux résultats, ce qui peut les amener à se concentrer davantage sur les processus,
- ces groupes ont un plus grand potentiel de créativité, d'innovation radicale et de rupture face aux paradigmes dominants.

Ces observations, qui restent des hypothèses, mériteraient un approfondissement et des observations plus poussées pour dégager une lecture plus fine.

Ce qui a pu être observé dans le cadre de cette recherche, c'est davantage les liens entre ces groupes ainsi qu'entre eux et les réseaux plus formalisés. Nous pouvons constater que ces collaborations sont plus rares. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que ces groupes ont des moyens plus limités et qu'ils ne s'inscrivent pas dans des réseaux structurés dans lesquels des canaux de communication sont déjà préexistants.

Pourtant, ces groupes s'estiment isolés et souhaiteraient être davantage en lien avec d'autres groupes semblables pour mieux collaborer entre eux et apprendre les uns des autres. Il y a sans doute un travail à effectuer pour faciliter ces rapprochements et pour faciliter l'émergence d'intersections.

En ce qui concerne les relations entre les groupes informels et les réseaux structurés, d'autres enjeux apparaissent, notamment en raison de divergences culturelles et concernant les finalités. Le milieu du développement des communautés, par exemple, souhaite développer le dialogue avec les acteur·trices plus militant·es qui portent la transition sociale et écologique.

De leur côté, ces groupes souhaitent voir des actions concrètes de résistance aux modèles dominants s'incarner dans les milieux institutionnels et estiment que les actuelles tables de concertation ne mènent pas à des actions assez radicales, voire qu'elles contribuent parfois à la reproduction d'un système dénoncé.

Dans le cadre des États généraux en développement des communautés, en novembre 2022, certains mettaient en lumière la difficile réconciliation entre des finalités complémentaires, mais qui demandent des actions à des échelles différentes. C'est dans ce contexte que Denis Bourque et Gédéon Verreault, des chercheurs présents, illustraient la nécessité de concilier les actions pour faire face « à la fois à la fin du mois et la fin du monde » et celles pour améliorer « à la fois les conditions *de vie* et les conditions *de la vie* ».

Le dialogue n'est pas impossible et il a le potentiel d'être fertile. Il nécessite néanmoins un important travail de médiation et de traduction permettant de créer des intersections sans dénaturer ou minimiser l'importance d'une perspective au détriment de l'autre. L'objectif ici n'est pas nécessairement d'identifier une entreprise commune, mais de se reconnaître, s'appuyer et se renforcer mutuellement à travers des luttes plus larges. Ici, on parle peut-être moins de finalités communes, mais de récits communs capables de valoriser et mettre à profit la diversité des tactiques envisageables, et plus fondamentalement d'apprendre à travailler ensemble.

5.3.3. La fluidité entre les approches

Cette recherche a permis de constater que des frontières floues peuvent exister entre les approches de collaboration, de co-apprentissage et de construction de nouvelles connaissances.

Certains groupes se définissent comme CdP sans correspondre de manière précise à cette définition alors que d'autres groupes y correspondent sans se définir ainsi. Les CdP sont parfois mises en place de manière spontanée pour répondre à un besoin, tandis qu'elles sont parfois déployées stratégiquement dans une organisation, une démarche partenariale, une recherche, une démarche de TC, une veille collaborative, un programme gouvernemental ou une table de concertation.

Elle est parfois utilisée en complément d'une formation, d'un processus d'innovation ouverte, d'une activité de co-développement professionnel, d'une consultation ou d'une action citoyenne.

Il peut être intéressant de permettre cette fluidité entre les démarches complémentaires et entre les différentes approches. Certaines stratégies peuvent se

renforcer mutuellement et les techniques de mobilisation, d'animation et de production de connaissances peuvent également se croiser et se compléter.

Il serait intéressant d'élaborer une théorie plus générale de la collaboration et de l'apprentissage en vue de renforcer les capacités d'action collective qui permettent de voir chacune de ces stratégies dans un continuum large.

Nous croyons par ailleurs que la théorie sur les CdP devrait être appliquée avec souplesse dans l'intention d'apporter des pistes d'actions concrètes pour renforcer les objectifs du groupe, en complément avec d'autres stratégies et avec des techniques modulables en fonction des besoins et du contexte.

5.3.4. La fluidité entre les degrés de formalité

Les résultats obtenus au sein des communautés ouvertes sur *Passerelles* amènent à réfléchir à l'importance du niveau de structuration et du niveau de confiance qui sont nécessaires pour qu'une CdP fonctionne. Rappelons que la littérature suggère que les communautés plus formelles et structurées ont davantage de chances de succès. Rappelons également que la confiance entre les membres d'un groupe est essentielle pour que s'y développe un climat favorable aux échanges.

Or les communautés thématiques sur *Passerelles* ne semblaient pas répondre adéquatement à ces facteurs de succès. Ces espaces étaient relativement définis dans ce sens où la thématique est bien délimitée, mais le mandat et les objectifs n'étaient pas clairement affirmés.

Les gens adhéraient à ces groupes par intérêt ou par curiosité sans nécessairement avoir l'impression de s'engager dans une communauté formelle. Si nous avons pu

observer des liens qui se développent entre certains individus grâce à ces communautés, ces effets sont plutôt marginaux.

Ces communautés n'avaient pas d'animation formelle ni d'activités prédéterminées. Même si la plateforme regroupait des personnes qui partageaient les mêmes intérêts, les gens ne se connaissaient pas nécessairement entre eux. Cela se manifestait parfois par un sentiment de gêne ou un sentiment de ne pas avoir la légitimité requise pour publier un contenu. Pourtant, le niveau d'échange y était parfois supérieur à ce qui était observable dans certaines communautés privées.

Ce questionnaire amène à nous intéresser à deux communautés présentes sur une plateforme commerciale qui ne font pas partie de la présente étude, à des fins de comparaison. Ces deux communautés ne seront pas nommées et les observations ont été réalisées sur une période de 12 mois. Une première rassemble des professionnel·les de la communication et l'autre concerne le jardinage. Les deux sont davantage des groupes d'intérêt que des CdP. Elles rassemblent toutes deux plusieurs centaines de personnes.

Partant du questionnaire soulevé à propos des communautés thématiques sur *Passerelles*, nous nous sommes questionnés sur le potentiel de ces deux communautés comme cas types. Elles sont plus informelles que les communautés sur *Passerelles* et les gens ne se connaissent pas entre eux.

Par ailleurs, les groupes sont particulièrement hétérogènes, rassemblant notamment des novices comme des expert·es. Ce qui est intéressant d'observer dans ces deux cas, c'est que le niveau de participation est très élevé. Les publications sont nombreuses, les commentaires sont abondants et les discussions évoluent rapidement. Un appel à tous peut parfois générer quelques dizaines de commentaires en une seule journée.

Cela soulève des questions intéressantes, concernant notamment les raisons qui amènent une si grande participation et une si grande réactivité. Nous pouvons également nous demander si un tel contexte est propice à la collaboration, au co-apprentissage et à l'innovation.

Nos observations sur douze mois démontrent que la collaboration est effectivement forte. Des personnes, généralement des novices, amènent des problèmes rencontrés et ils reçoivent rapidement des conseils d'autres novices ou de personnes plus expérimentées. Ces dernières en profitent généralement pour annoncer leurs services et pour promouvoir leurs entreprises. Il est difficile de juger de la pertinence et de la qualité de ces conseils ainsi que de leur capacité à répondre aux besoins, d'autant plus que les réponses sont souvent diversifiées et qu'elles se contredisent régulièrement. Cette démarche d'analyse reste très superficielle et ne permet pas d'évaluer l'effet dans la pratique des personnes qui sont à l'origine de ces demandes ni la présence des conditions de succès dans ces communautés.

Cependant, le niveau de co-apprentissage semble très faible. Les discussions se limitent généralement à des conseils de base, sans aborder des éléments de connaissance plus élaborés et sans permettre d'approfondir la pratique de personnes expérimentées.

Si ces discussions permettent aux membres de recevoir des conseils et des astuces face à des situations précises, elles ne donnent pas lieu à des échanges élaborés mettant en perspectives ces réponses, ouvrant un dialogue sur la pertinence de ces réponses, situant les pistes proposées dans le contexte plus général d'une pratique ou donnant lieu à l'émergence de solutions nouvelles.

On ne sent pas que les membres développent un sentiment d'appartenance ou que les interactions au sein de cette communauté leur permettent une négociation de sens ou d'identité au-delà du partage d'une passion commune.

En outre, et c'est peut-être le plus important, ces échanges ne sont pas documentés et aucune mémoire collective ne se construit au fil du temps. Il n'y a pas de traces des échanges passés ni d'organisation structurée des connaissances. Les archives sont dispersées et difficilement accessibles. L'outil de filtre disponible permet d'effectuer des recherches par mots clés dans des archives nombreuses sans permettre de hiérarchiser les résultats en fonction de leur pertinence.

Les fonctions de recherche ne semblent d'ailleurs pas utilisées par plusieurs des membres, puisque les mêmes questions reviennent fréquemment. Un même problème technique ou une même question peuvent ainsi revenir quelques dizaines de fois. Ces discussions récurrentes ne sont pas reliées entre elles et donnent lieu à des répétitions des mêmes réponses, voire à l'émergence de nouvelles réponses qui contredisent les précédentes et qui contribuent à la confusion.

Ces observations valident la mise en garde de Wenger (2005) quand il mentionne l'importance de trouver un équilibre entre la participation et la réification. Un groupe exclusivement axé sur la participation souffre d'amnésie, voire de médiocrité, ajoutent Paré et Francoeur (2020).

Nous voyons que de telles communautés ne sont pas si constructives pour le développement des pratiques et le TC, même si elles semblent séduisantes en raison de leur popularité et de leur niveau de participation élevé. Il serait cependant intéressant dans une recherche ultérieure d'approfondir cette comparaison et d'étudier plus en détail les raisons qui expliquent ce niveau de réactivité.

Une meilleure compréhension des dynamiques sous-jacentes pourrait probablement mener à expérimenter des approches d'animation au sein de communautés de pratiques plus formalisées, ou encore à intégrer des pratiques de gestion des connaissances au sein de groupes larges et informels.

On peut supposer que le médium utilisé a une influence sur le niveau d'activité. Nous pouvons émettre l'hypothèse qu'une plateforme commerciale populaire permet plus facilement de rassembler des masses critiques de personnes intéressées à un même sujet, étant donné la présence d'une masse critique. De plus, la convivialité et la facilité d'interaction peuvent contribuer à une plus grande participation.

Cependant, la culture dans ces groupes ne semble pas propice à des échanges approfondis ou à un partage détaillé d'expériences. Ces questionnements ouvrent la porte à des recherches plus approfondies sur l'effet du médium utilisé dans les interactions sociales, dans la documentation des pratiques et dans l'apprentissage.

5.4. Continuum collaboration – transfert : proposition de schématisation

Cette recherche a permis d'étudier les conditions de succès des CdP comme stratégie de TC. Ces démarches posent des défis importants, dont certains semblent propres au champ de l'innovation sociale. Néanmoins, les CdP s'avèrent des stratégies pertinentes dans le cadre d'une approche interactive de TC et présentent des potentiels intéressants.

Les cas étudiés ont permis de constater qu'inversement, les CdP bénéficieraient d'une meilleure intégration des processus de TC dans leur conception et leur animation. La collaboration ancrée dans une pratique commune et le TC se complètent et se renforcent mutuellement.

Il serait par ailleurs intéressant d'aborder les dynamiques de collaboration et de TC comme des composantes d'un même continuum. En plus d'un équilibre à trouver entre la participation et la réification, nous pourrions parler de processus circulaire entre les échanges et la production de connaissances.

C'est ce que propose cet essai de schématisation. La proposition reste embryonnaire et mériterait d'être débattue, approfondie et expérimentée.

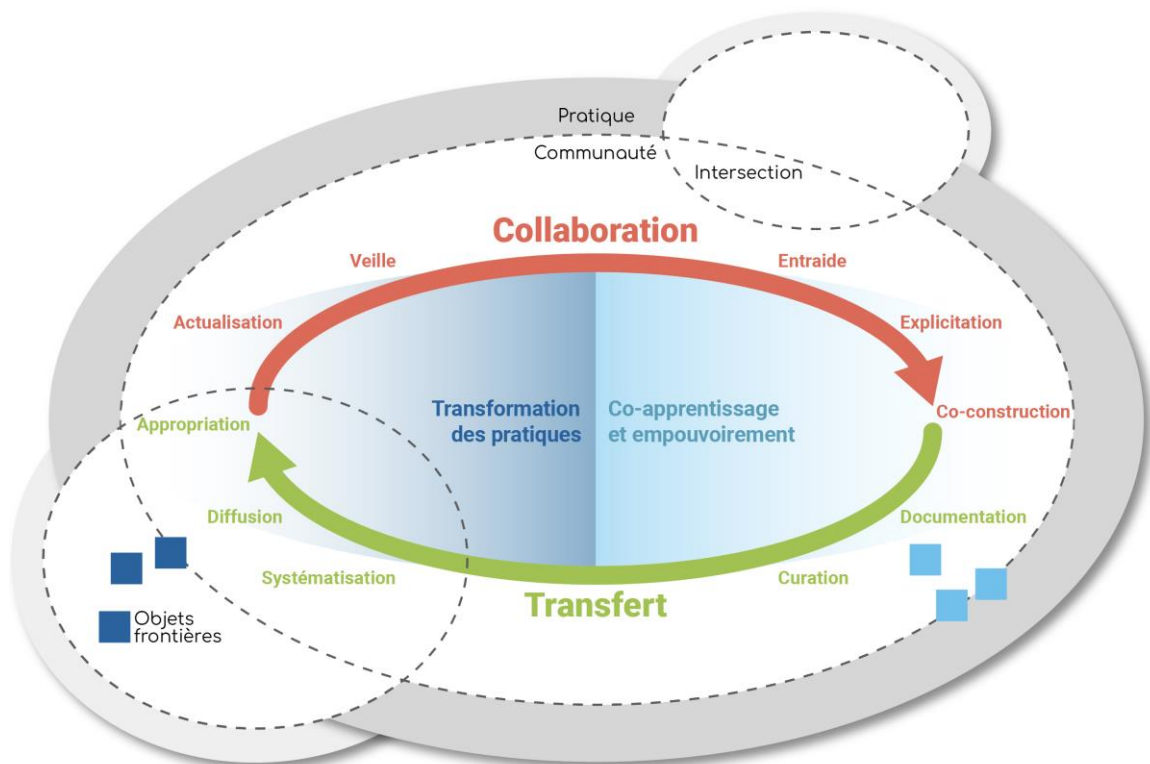


Figure 15 - Essai de schématisation du continuum collaboration - transfert

Ce schéma rappelle qu'une **communauté** naît de l'engagement volontaire d'individus qui se regroupent pour approfondir leur **pratique** commune. D'autres CdP,

formalisées ou non, animées ou non, co-existent dans le même environnement. Des croisements s'effectuent et créent des **intersections**, qui constituent de nouveaux espaces de mise en commun, de négociation de sens, de délibération et de création de connaissances.

Alors que les CdP sont davantage étudiées sous l'angle de la collaboration entre les individus qui la composent, un continuum est ici proposé entre cette **collaboration** (en rose) et les processus de **TC** (en vert). Si la collaboration et le TC sont idéalement présents dans toutes les activités d'une CdP, une place majeure peut parfois être prise par l'un ou par l'autre.

La collaboration peut d'abord être vue comme une **entraide**, soit un soutien mutuel entre les membres dans le cadre de leur pratique. Cette entraide émerge souvent pour répondre à un défi ponctuel, un besoin spécifique, une recherche de ressource, une démarche d'idéation ou une demande d'avis. L'intelligence collective est mise à profit pour répondre à un appel à la communauté.

Dans le cadre de ces échanges, des connaissances sont partagées. Il s'agit généralement des savoirs expérientiels, qui sont liés à un contexte et qui sont parfois tacites. Leur **explicitation** permet de les rendre visibles, dans un langage partagé et compréhensible par l'ensemble de la communauté.

Les demandes de précision, les bonifications par les pair-es, l'ajout de nouvelles perspectives et les débats entourant des divergences permettent d'approfondir et d'enrichir ces connaissances. Cette collaboration peut également mener à la création de nouvelles connaissances. Cette **co-construction** des connaissances bénéficie à l'ensemble de la communauté, dépassant la réponse au besoin initial.

Pour répondre à des enjeux transversaux ou des besoins de développement des compétences, la CdP peut organiser des activités. Des échanges thématiques, des rencontres libres, des webinaires, des séminaires, des colloques, des activités de co-développement professionnel et des expérimentations peuvent par exemple permettre de contribuer à la création de références communes.

S'il n'est pas accompagné d'un processus de réification, ces échanges peuvent tomber dans l'oubli et les discussions peuvent se répéter, donnant parfois l'impression de tourner en rond. Les approches de **documentation** des connaissances pratiques développées dans les démarches de TC peuvent ici être utiles. L'objectif est alors de conserver des traces et de constituer une mémoire collective.

La documentation est généralement un des rôles qui est attribué à la personne responsable de l'animation. Pourtant, il s'agit d'un rôle à part entière qui devrait être assumé par une personne dédiée et à partir de méthodologie adaptée et d'un soutien externe stratégique. Le travail sur les processus et la documentation demandent des compétences, une posture et un état d'esprit bien différents.

La constitution d'un répertoire partagé devient le socle de la communauté. Elle génère du sens et propose des repères identitaires qui consolident l'engagement. Elle permet de générer des ressources utiles pour les membres. Certaines de ces ressources voyagent au-delà de la CdP pour alimenter d'autres personnes qui agissent dans le même champ et qui facilitent l'intégration de recrues. Elles deviennent des références, des prises de position, des créations artistiques ou des parcours d'apprentissage, par exemple.

Au fil du temps, le groupe peut générer une surabondance de contenus. Les outils numériques facilitent la documentation tout comme ils permettent une accumulation qui peut devenir vertigineuse. Les membres peuvent avoir de la difficulté à identifier

la bonne ressource en fonction de leurs besoins, ce qui est d'autant plus frustrant quand ils se doutent que l'information existe sans arriver à la repérer.

Les environnements sous pression, le désir de performance, la complexité des enjeux et la nécessité de démontrer des résultats accentuent le besoin de repérer facilement et rapidement un outil spécifique. Or, un répertoire partagé vaste et mal organisé génère un sentiment d'impuissance, une surcharge mentale, voire une certaine anxiété.

Le travail d'organisation des contenus, souvent négligé, devient essentiel. Il s'agit de classer les contenus et de faciliter leur découvrabilité. Une catégorisation arborescente est parfois préférable, alors qu'une organisation organique circulaire qui s'appuie sur des graphes de connaissances interreliées peut devenir une solution intéressante dans le cadre de CdP plus vastes ou plus hétérogènes. Ce travail de **curation** vise également à valoriser et contextualiser les connaissances.

Une approche éditoriale claire, définie collectivement et reflétant la culture du groupe peut proposer des balises pour orienter cette organisation. Une telle politique permet aussi de définir la pertinence, la crédibilité et l'importance de chaque élément de connaissance. La valeur accordée à une connaissance ou à une forme de connaissance peut — et devrait — devenir l'objet de débat sémantique, voire idéologique. Un travail de curation ne devrait pas viser une simplification ou une uniformisation, mais devenir un reflet de la diversité des perspectives qui composent le groupe et de la capacité d'autocritique de ses membres.

Pour assurer une pérennisation et une capacité de **diffusion**, les efforts consacrés au TC doivent bénéficier d'une **systématisation** des connaissances. La constitution de guide, d'outils de transfert, de cartographies d'initiatives, des cadres de référence ou de récits collectifs, par exemple, permettent une accessibilité plus large. Cela permet

aussi de créer des objets frontières capables de voyager au-delà de la CdP, alimentant les capacités de collaboration au sein des intersections.

Pour que ces objets bénéficient aux personnes qui les reçoivent, une **appropriation** est nécessaire. Cette appropriation est souvent accompagnée d'une traduction de sens ou de médiation. Elle nécessite une adaptation au contexte et aux besoins, ce qui est susceptible de générer de nouvelles transformations.

La transformation de la connaissance transférée contribue à son **actualisation**. Ici encore, un processus d'explicitation et de documentation peut s'avérer utile, pour que les nouvelles expérimentations et les innovations qui en découlent puissent bénéficier à l'ensemble du groupe.

L'actualisation au fil des expériences est souvent un enjeu dans les démarches de TC. Un outil produit évolue et se transforme en fonction des nouvelles pratiques qui en découlent. Les initiatives et les méthodologies s'influencent mutuellement, permettant de dégager de nouvelles perspectives et de nouvelles hypothèses de travail.

Cela permet d'identifier de nouveaux besoins et de nouveaux enjeux. Le contexte de la pratique lui-même évolue rapidement et demande une révision des approches ou impose une remise en question des fondements.

Les objets issus d'un processus de transfert de connaissances s'actualisent à travers les échanges entre les personnes impliquées ou impactées. Ce nouveau cycle de collaboration peut s'appuyer sur une **veille**, qui permet de repérer les innovations, d'identifier les besoins et de préciser les enjeux. Cette veille peut également être prospective, permettant de capter des signaux faibles, d'identifier des tendances lourdes ou de définir collectivement des futurs souhaitables.

Les actions présentées dans la partie droite du schéma permettent un **co-apprentissage**, une acquisition personnelle de connaissances, un développement des compétences et un **empouvoirement**. Cela permet d'accroître les capacités d'actions individuelles et collectives.

Les actions à gauche du cadran permettent quant à elles une **transformation des pratiques** individuelles, organisationnelles et collectives. Ces transformations peuvent être incrémentales ou radicales, voire en rupture avec les systèmes dominants. Elles peuvent à leur tour contribuer à des changements de modèles et des changements systémiques.

Nuances

En réalité, l'enchaînement de ces actions ne s'effectue pas de manière linéaire. Le processus reste itératif et organique. Les frontières entre la collaboration et le transfert restent fluides, de même qu'entre l'apprentissage et l'évolution des pratiques. L'objectif ici est de démontrer l'interdépendance entre différentes fonctions.

Intentions

Le fait de rendre visibles, de concevoir et d'animer ces différentes actions permettrait de dynamiser les CdP et de mieux soutenir l'action collective. De plus, cela permettrait d'accroître le potentiel de collaboration au sein d'un écosystème plus large.

Une schématisation des processus au sein d'une CdP permettrait également de mieux orienter les efforts de soutien, notamment concernant le coaching et le développement des compétences. Un soutien axé sur l'empouvoirement des membres d'une CdP

autour de la collaboration et du transfert de connaissances permet de passer d'une communauté d'experts à une communauté experte.

Approfondir, expérimenter et valider de tels modèles pourrait ultimement contribuer à accroître la reconnaissance des CdP et à justifier l'importance de leur fournir les ressources nécessaires.

Cela permettrait également d'alimenter la réflexion sur le développement d'outils numériques qui répondent de manière plus conviviale et ciblée aux besoins de collaboration et de documentation des connaissances pratiques, tout en encourageant la valorisation, la mise en commun, le croisement et l'actualisation de divers types de savoirs ouverts.

CONCLUSION

La démarche *Passerelles* entre 2018 et 2021 constitue un terrain intéressant pour mieux comprendre les conditions de succès des communautés de pratique (CdP) dans le champ de l'innovation sociale, caractérisées notamment par une large variété des organisations d'attache et par des ressources limitées. Cette recherche a permis d'étudier la phase de démarrage de ces CdP, à travers un regard sur les activités observées sur l'ensemble de la plateforme collaborative, en s'appuyant sur l'évaluation et des consultations et en étudiant six cas.

La recherche a permis entre autres d'identifier que le contexte organisationnel a une grande influence sur le dynamisme des CdP. Ce facteur est susceptible d'influencer à son tour d'autres leviers, tels que l'engagement des membres, les capacités d'animation, le temps et les ressources disponibles ainsi que la reconnaissance de l'importance des CdP.

Le contexte au sein de l'écosystème a également une influence, notamment sur le climat, le langage commun, l'ouverture aux divergences et le potentiel de collaboration entre les CdP. À cet égard, il semble important de travailler sur un changement culturel pour créer un « écosystème apprenant » et des « territoires apprenants » qui favorisent la libre circulation de savoirs ouverts.

Un travail doit également être effectué auprès des organisations d'attache et des bailleurs de fonds pour démontrer le potentiel structurant des CdP, par exemple pour soutenir l'action collective, pour contribuer à la transformation en profondeur des pratiques et pour plus facilement recourir à l'intelligence collective dans l'objectif de résoudre des enjeux complexes.

Le soutien à la conception, à l'animation et à la mobilisation des savoirs a été identifié comme un élément qui peut avoir une influence déterminante dans le succès des CdP et leurs effets au sein de l'écosystème. Cependant, la force de soutien devrait être accrue pour répondre à l'ensemble des besoins identifiés et devrait être axée sur le développement des capacités, notamment l'animation, la collaboration et la documentation.

Les outils numériques disponibles semblent avoir un effet réel, mais limité sur le dynamisme des CdP. L'utilisation d'outils adéquats peut permettre un plus large éventail d'activités favorisant la collaboration et le co-apprentissage. Le recours à des outils plus conviviaux est susceptible d'accroître les échanges informels et le développement d'une identité.

Assurer l'accès à une plateforme éthique dédiée au champ de l'innovation sociale semble pertinent et peut favoriser l'engagement d'une diversité de réseaux, mais un tel outil doit être plus convivial et performant pour répondre aux attentes et aux pratiques numériques. De plus, un modèle assurant la soutenabilité d'un tel outil doit être identifié. Les communs numériques ainsi que l'interopérabilité entre les plateformes semblent des approches prometteuses pour y parvenir. Accroître la souveraineté numérique s'avère également une réponse concertée nécessaire pour faire face aux enjeux sociaux, culturels et démocratiques découlant du capitalisme algorithmique.

Une nouvelle condition de succès des CdP a été identifiée, soit la capacité à organiser les connaissances issues des activités du groupe. Il serait intéressant d'explorer plus en profondeur les facteurs qui peuvent favoriser une meilleure captation, diffusion, organisation et actualisation des ressources partagées et des nouvelles connaissances générées par les membres d'une CdP. Nous pouvons supposer que des méthodologies

adaptées, des outils numériques adéquats, un travail sur la curation et la valorisation des contenus ainsi qu'un soutien personnalisé peuvent y contribuer.

Cette recherche a mis en lumière de nouvelles questions à explorer, notamment la fluidité entre les approches d'apprentissage, la fluidité entre le caractère formel ou informel des approches, ainsi que l'animation des intersections qui se créent naturellement entre les CdP.

Sur ce dernier point, si les fonctionnalités de partage permettant des collaborations entre les CdP sur *Passerelles* n'ont pas apporté les résultats escomptés, l'expérience a permis d'émettre une hypothèse prometteuse pour y parvenir. Les communautés thématiques semblaient en effet permettre d'ouvrir des intersections et des espaces de chevauchement entre les CdP privées.

Par leurs thématiques plus larges et leur mandat plus ouvert, ces espaces, qui ont surtout été utilisés pour des activités de veille et de la diffusion de ressources stratégiques, ont le potentiel de créer des ponts entre divers milieux. Nous croyons qu'il serait intéressant de concevoir ces zones comme des « communautés passerelles » et de les animer comme tel pour permettre l'émergence de collaborations inédites, pour constituer des répertoires communs, pour stimuler l'innovation radicale, pour soutenir les écosystèmes et pour accroître les capacités de transformation systémique.

Enfin, la recherche permet de mettre au jeu une nouvelle manière de schématiser les fonctions au sein d'une CdP à partir d'un continuum circulaire entre la collaboration et le transfert de connaissances. Une telle proposition, qui doit être discutée, expérimentée et approfondie, pourrait apporter des pistes concrètes pour mieux concevoir, animer et soutenir les CdP, voire pour développer des outils numériques mieux adaptés.

Retombées de la recherche

Une version préliminaire des résultats de cette analyse a déjà alimenté la réflexion autour de la mise en place d'une nouvelle organisation responsable de porter les suites de la démarche *Passerelles*, un OBNL qui réunissait une centaine de membres organisationnels dès son démarrage en 2022.

Au moment de compléter la rédaction de ce mémoire, [Projet collectif](#), dont la mission est « d'accélérer la transition vers une société plus juste, durable et équitable en facilitant la collaboration et la mobilisation des connaissances entre les personnes et les organisations qui travaillent au bien commun », travaille au déploiement de ses premiers programmes⁹.

L'organisation, co-fondée par Vincent Chapdelaine et Joël Nadeau et soutenue par une vaste équipe de collaborateur·trices, développe entre autres une capacité de soutien des CdP et à la documentation des pratiques, de même qu'un réseau d'aiguillage pour faciliter l'accès aux connaissances et aux expertises. Une refonte complète des outils numériques a eu lieu, inspirée en partie de l'analyse de besoins identifiés dans la première phase de *Passerelles* et des constats présentés dans ce mémoire. L'environnement numérique [En commun](#) a été mis en ligne en avril 2023.

Une articulation entre un outil de collaboration, *Passerelles 2*, et un outil de mise en commun des connaissances, *Praxis*, y est d'ailleurs développée, inspirée de l'essai de schématisation du continuum collaboration – transfert, présenté dans ce mémoire. Le

⁹ [Le document original de conception de Projet collectif est disponible via ce lien.](#)

cahier des charges de cette plateforme est partagé librement¹⁰ dans l'intention de démontrer une application concrète de ces réflexions et pour permettre au plus grand nombre de personnes de s'en inspirer pour d'éventuels développements complémentaires.

Inspiré par la littérature scientifique et par l'expérience des CdP sur *Passerelles*, une première version d'un guide sur l'animation est également en production.

L'élargissement de la portée de la démarche, un réseau plus structuré de soutien et une nouvelle génération d'outils numériques sont susceptibles d'accueillir un plus grand nombre de CdP et d'ouvrir davantage d'espaces de collaboration intersectorielle. Ainsi, il s'agirait d'un terrain fertile pour mener des recherches complémentaires à celle-ci, notamment pour poursuivre l'analyse des conditions de succès des CdP dans le champ de l'innovation sociale ainsi sur les nouvelles questions de recherche identifiées. Il serait intéressant d'y étudier notamment les possibilités découlant d'une animation stratégique au sein des intersections entre les CdP et des effets structurants liés à la création d'un répertoire commun de connaissances et de soutien à l'édition de savoirs ouverts.

Ceci va de pair avec un travail plus large sur les conditions favorisant la collaboration et le co-apprentissage, un projet vaste présentant de nombreux défis, mais ayant un grand potentiel. Un tel travail dépasse le mandat d'une seule organisation et devrait être porté par l'ensemble de l'écosystème.

¹⁰ [Le cahier des charges initial d'*En commun* est disponible en ligne via ce lien.](#)

Agir pour une société plus équitable et écologique

Dans un contexte d'urgence climatique et de potentielle multiplication des crises sociales, économiques, environnementales, énergétiques, alimentaires et sanitaires, il est important de renforcer les réseaux de soutien, de collaboration, de partage de connaissances et de co-apprentissage. Il est encourageant de voir qu'autant de groupes souhaitent aujourd'hui déployer et structurer de telles démarches.

Au-delà de l'expérimentation des projets de CdP, de mise en commun des connaissances et d'ouverture de nouvelles zones d'innovation radicale, nous apprenons à mieux travailler ensemble, à créer du sens, à nous reconnaître à travers des identités partagées et des récits communs, à guérir et grandir comme personnes, à faire émerger de nouveaux systèmes de valeurs, à donner une impulsion aux actions collectives concertées et à développer la résilience des milieux. Ceci nous invite à regarder les CdP non seulement comme des stratégies visant des résultats concrets, mais également comme des expérimentations collectives visant des transformations personnelles et collectives.

Créer et animer des réseaux de collaboration et de co-apprentissage permettent à la fois de répondre aux besoins immédiats des milieux, de repenser des modèles plus justes et équitables et de développer les capacités collectives nécessaires pour orienter les transformations systémiques en cours.

RÉFÉRENCES

- Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie. (2010). L'animation d'une communauté de pratique : une compétence incontournable au courtage des connaissances. *VisAge : bulletin de veille informationnelle du projet de santé et de bien-être de la Montérégie*.
- Anastasaki, M., et Hupé, P.-É. (2022). Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS. *Opération veille et soutien stratégique*. Repéré à <https://operationvss.ca/media/1170/toutes-les-fiches-11.pdf>, consulté le 10 janvier 2023.
- Ardichvili, A., Page, V., et Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
- Aspord, É., et Dacheux, É. (dir.). (2013). *La communication, point aveugle du métier de chercheur : Mémoires et leçons d'un séminaire pluridisciplinaire*. [Recherche en communication en Auvergne.] Pôle Auvergne de l'ISCC. (Novembre 2013).
- Bakayoko, L., Gruet, É., et Nadeau, J. (2017). *Rapport de veille sur les usages numériques innovants dans les entreprises d'économie sociale*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire. Repéré à <https://tiess.ca/veille-usages-numeriques-innovants-economie-sociale>, consulté le 10 janvier 2023.
- Berthelette, D. (2015). Outil pour le transfert de connaissances sur des pratiques de pointe et innovantes du secteur social. *Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales*. Repéré à <https://humanovis.ca/ressources/publications>, consulté le 23 septembre 2020, contenu non disponible en date du 10 octobre 2023.
- Bhéreur-Lagounaris, A., Gaudet, J., et Meunier, A. (2022). Quelles sont les capacités critiques qui permettent de mener des changements systémiques : Synthèse et description de dix capacités. *Projet Cordescaps, Communagir-Innoweave*. Repéré à https://communagir.org/media/1930/cor-des-caps-10-capacites-vf_juin2022.pdf, consulté le 10 janvier 2023.

- Boisvert, J. (2013). Une communauté de pratique, comment ça fonctionne ?. *Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales*. Repéré à <https://humanovis.ca/ressources/publications>, consulté le 23 septembre 2020, contenu non disponible en date du 10 octobre 2023.
- Bourdieu, P. (1982). *Questions de sociologie*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Bourhis, A., et Tremblay, D. G. (2004). Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles. CEFRIO. Collection Recherche et études de cas. Montréal, Québec.
- Bussièrès, D., Chicoine, G., Fontan, J.-M., Kurtzman, L., de Grosbois, S., Létourneau-Guillon, G., Lizée, M., Pelletier, M., Riverin, J.-A., van Schendel, V., et Vanier, C. (2018). *La coconstruction des connaissances : l'expérience du Service aux collectivités de l'UQAM*. Université du Québec à Montréal et Territoires innovants en économie sociale et solidaire. Repéré à <https://tiess.ca/la-coconstruction-des-connaissances-lexperience-du-service-aux-collectivites-de-luqam>, consulté le 20 novembre 2022.
- Cappe, E., Chanal, V., et Rommeveaux, P. (2010). *Favoriser l'émergence de communautés de pratique pour le partage de connaissances : retour d'expérience à partir du cas e2v Grenoble*. HAL, Post-Print.
- Carmichael, S. (2021). G15+ : un forum pour rêver d'une relance « inspirante ». *Le Soleil*. Repéré à <https://www.lesoleil.com/2021/05/10/g15-un-forum-pour-rever-dune-relance-inspirante-d5e9c31fd258cd4dafb324db433154c3>, consulté le 10 janvier 2023.
- Dagenais, C., et Robert, E. (2012). *Le transfert des connaissances dans le domaine social*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Dagenais, C., Croteau, M.-O., Ouimet, M., et Lord, C. (2017). Portrait des pratiques de transfert de connaissances des chercheurs de l'Université de Montréal. *Revue francophone de recherche sur le transfert et l'utilisation des connaissances*, 2, (1). En ligne : <https://revue-tuc.ca/index.php/accueil/article/download/8/5>.

- Dancause, L. (2020). *Diagnostic de l'expertise québécoise dans le domaine de la mobilisation des connaissances*. Université de l'Ontario français, Humanov·is et Territoires innovants en économie sociale et solidaire. Repéré à https://www.auf.org/wp-content/uploads/2021/02/Diagnostic_MdC_Qc_2020_vFinale.pdf, consulté le 20 novembre 2022.
- Dubé, L. (2004). *Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects technologiques*. CEFRIO. Repéré à http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Mieux_comprendre.pdf, consulté le 1er février 2018, contenu non disponible en date du 10 octobre 2023.
- Dubé, L., Bourhis, A., et Jacob, R. (2006). Towards a Typology of Virtual Communities of Practice. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 1(1), 69-93.
- Elissalde, J., Gaudet, J., et Renaud, L. (2010). Circulation des connaissances : modèle et stratégies. *Communiquer*, 3(4), 135-149.
- Ferdous, C., et Jacob, C. (2010). Occupation des territoires pour un Québec fort de ses communautés. *Solidarité rurale du Québec*. Repéré à <http://www.ruralite.qc.ca/fr/dossiers-ruraux/Avis/Avis-sur-l-occupation-des-territoires>, consulté le 25 juillet 2016, contenu non disponible en date du 10 octobre 2023.
- Folco, J. (2020). *L'innovation sociale comme champ de bataille*. Université Saint-Paul. Repéré à <http://innovationsocialeusp.ca/crits/blogue/linnovation-sociale-comme-champ-de-bataille>, consulté le 5 décembre 2022.
- Foss, N. J. (2006). The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. *Organization*, 14(1), 29-52.
- Gervais, M.-J., Souffez, K., et Ziam, S. (2016). Quel impact avons-nous ? Vers l'élaboration d'un cadre pour rendre visibles les retombées du transfert des connaissances. *Revue TUC*, 1(2).

- Graham, I.-D., Logan, J., Harrison, M.-B., Straus, S.-E., Tetroe, J., Caswell, W., et Robinson, N. (2006). Lost in knowledge translation: Time for a map?. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 26, 13-24.
<https://doi.org/10.1002/chp.47>
- Gravel, N. (2010). Pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel. *Télescope, Hiver*, 188-192.
- Grundstein, M. (2002). De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, *1er colloque du Groupe de travail «Gestion des compétences et des connaissances en génie industriel»*. GCCGI.
- Jordan, T., Reams, J., Stålne, K., Greca, S., Henriksson, J. A., Björkman, T., & Dawson, T. (2021). Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework. *Growth that matters*, 61, 163. En ligne :
<https://static1.squarespace.com/static/600d80b3387b98582a60354a>
- Hildreth, P., et Kimble, C. (2002). The duality of knowledge. *Information Research*, 8(1).
- Huberman, M., et Miles, M. (1993). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Genève, Suisse : De Boeck Université.
- Issalys, G. (2008). *Guide d'animation des communautés de pratique en centres de la petite enfance et bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial*. Association québécoise des centres de la petite enfance et des regroupements régionaux. Repéré à https://www.aqcpe.com/content/uploads/2016/08/odysee-guide-danimation-des-cdp_couleur.pdf, consulté le 4 avril 2017, contenu non disponible en date du 10 octobre 2023.
- Karsenti, T., et Savoie-Zajc, L. (2018). *La recherche en éducation : étapes et approches*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Kimble, C., et Hildreth, P. (2005). Virtual communities of practice. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, First Edition (p. 2991-2995). IGI Global.

- Lachapelle, R. (2017). *Être passeur – La fonction de liaison en organisation communautaire*. Sainte-Foy, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Lachapelle, R., et Bourque, D. (2014). Développement territorial intégré : contributions des acteurs et des agents de développement de la démarche de la MRC du Haut-Saint-François. *CRCOC*, 14(1).
- Lachapelle, R., et Morin, L. (2021). Une démarche d'intervention collective en milieu rural - les Ateliers des savoirs partagés 2.0 dans Bellechasse. *CRCOC*, 21(1).
- Lacouture, A., Cathou, F., Ridde, V. Dagenais, C., et Pommier, J. (2016). « *Transfert des connaissances* » : de quoi parle-t-on concrètement ? Note de synthèse n°2 - Rapport de recherche. Rennes, France : École des Hautes Études en Santé Publique, 2 p. En ligne : [{hal-02613484}](#)
- Laferrière, T., Martel, V., et Gervais, F. (2006). *Une communauté de pratique en réseau (CoPeR) dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes (ISPJ) : Nouvelles voies de transfert de connaissances et perspectives futures*. CEFRIO. Repéré à <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2006441>, consulté le le 4 avril 2017.
- Langelier, L. (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau – Guide de mise en place et d'animation des communautés de pratique intentionnelles*. CEFRIO. Repéré à <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2006424>, consulté le 4 avril 2017.
- Lemaire, É., et Sauvageau, M. (2013). *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire – Rapport synthèse d'une recherche exploratoire*. Centre St-Pierre. Repéré à https://www.centrestpierre.org/media/files/Documents/Boite%20a%20outils/rapport_synthese_2013_v06.pdf, consulté le 4 avril 2017.
- Lemire, N., Souffez, K., et Laurendeau, M.-C. (2009). Animer un processus de transfert des connaissances. *Institut national de santé publique*. Repéré à <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/1958950>, consulté le 4 avril 2017.

- Marion, C., et Houlfort, N. (2015). Transfert de connaissances issues de la recherche en éducation : situation globale, défis et perspectives. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 18(2), 56-89.
- McDermott, R. (2007). Building healthy communities. *Inside Knowledge*, 10(9), 14-19.
- Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. (2013). *Politique nationale de la ruralité 2014-2024, une approche intersectorielle pour agir ensemble au sein de la MRC*. Gouvernement du Québec. Repéré à <https://belsp.uqtr.ca/id/eprint/696/>, consulté le 20 novembre 2022.
- Mitton, C., Adair, C.-E., Mckenzie, E., Patten, S.-B., et Perry, B. W. (2007). Knowledge Transfer and Exchange: Review and Synthesis of the Literature. *Milbank Quarterly*, 85(4), 729-768.
- O'Brien, D., et Craig, M. (2016). What's a Learning Culture & Why Does It Matter to Your Nonprofit?. *Center for Nonprofit Excellence in Central New Mexico*. Repéré à <https://www.groundworksnm.org/news/whats-learning-culture-why-does-it-matter-your-nonprofit/2016-5-11>, consulté le 4 décembre 2022.
- Paré, G., et Francoeur, K. (2020). *Les communautés de pratique (CoP) : un modèle émergent de gestion des connaissances*. Bureau Recherche – Développement – Valorisation, Université de Montréal. Repéré à https://recherche.umontreal.ca/fileadmin/recherche/documents/user_upload_ancien/Valorisation_de_la_recherche/Les_communaut%C3%A9s_de_pratique_VF.pdf, consulté le 4 avril 2017.
- Parot, S., Talhi, F., Monin, J.-M., et Sebal, T. (2004). *Les communautés de pratique. Analyse d'une nouvelle forme d'organisation & panorama des bonnes pratiques*. Knowings et le Pôle Productique Rhône-Alpes. Repéré à <https://fr.slideshare.net/galliabet/livre-blanc-communauts-de-pratiques>, consulté le 4 avril 2017.
- Penrose, T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, UK: Blackwell.

- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Probst, G., et Borzillo, S. (2007). Piloter les communautés de pratique avec succès. *Revue française de gestion*, 170(1), 135-153.
- Pudelko, B. (2005). *Les communautés virtuelles de pratique émergentes et intentionnelles dans le contexte du développement professionnel des enseignants : analyse et recommandations*. Rapport du projet « Soutien à l’animation et à l’évaluation d’une communauté de pratique sur le thème de l’insertion professionnelle pour les nouveaux professeurs de l’UQAM ». Centre de formation et de recherche en enseignement supérieur (CEFRES), Université du Québec à Montréal, Québec.
- Pudelko, B. (2014). *Gestion des connaissances à Recyc-Québec*. Rapport du projet pilote. CEFRIO et LICEF, Montréal, Québec.
- Pudelko, B., Daele, A., et Henri, F. (2006). Méthodes d’étude des communautés virtuelles. Dans A. Daele et B. Charlier (dir.), *Comprendre les communautés virtuelles d’enseignants : pratiques et recherches* p. 127-155). Paris, France : L’Harmattan.
- Sánchez-Cardona, I., Sánchez-Lugo, J., et Vélez-González, J. (2012). *Exploring the potential of communities of practice for learning and collaboration in a higher education context*. 4th World Conference on Educational Sciences, Barcelona, Spain, University of Barcelona, 2-5 février, 2012.
- Solidarité rurale du Québec. (2011). *Rapport annuel 2011*. Repéré à http://www.ruralite.qc.ca/fichiers/dossiers/Rapport_annuel_2011.pdf, consulté le 14 mars 2014, contenu non disponible en date du 10 octobre 2023.
- St-Germain, L. (2009). *Agir dans son milieu – Une communauté de pratique novatrice*. Centre St-Pierre, Repéré à https://www.centrestpierre.org/media/cms/doccenters_mod/6/csp_adsm_fr_2009_analyse_lr.pdf, consulté le 4 avril 2017.

- Thériault, M. (2020). *Développement des communautés, action collective et COVID-19 – Analyse préliminaire des effets de la crise sociosanitaire sur les territoires et les organisations*. Opération veille et soutien stratégique. Repéré à https://operationvss.ca/media/1151/ovss_developpement-communautes-covid-19-2eme-rapport_210226-vf.pdf, consulté le 10 janvier 2023.
- Tremblay, D.-G. (2003). Les communautés virtuelles de praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances?. *Note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir*, 7(2), 217-244.
- Tremblay, D.-G. (2005). Les communautés de pratique : quels sont les facteurs de succès?. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 692-722.
- Tremblay, D.-G. (2006). Communauté d'apprentissage : regards croisés sur le dialogue entre la recherche et la pratique en éducation. *Communication aux Journées de sociologie du travail*, 2006, Rouen, France.
- Tremblay, D.-G., et Rochamn, J. (2013). Les processus de collaboration et de partage des connaissances dans la recherche partenariale : de la reconnaissance des identités à l'émergence d'une communauté de pratique. *Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux*, (3). TÉLUQ - Université du Québec, Montréal.
- Tremblay, D.-G., et Demers, G. (2020). Les communautés de pratique (CdP) comme nouvelles modalités d'apprentissage : enjeux et défis. *Enjeux et société*, 7(2), 217-244.
- Van Schendel, V., et Huot, G. (2018). *Histoire et méthodologie des Territoires innovants et économie sociale et solidaire*. Territoires innovants et économie sociale et solidaire. Repéré à https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/04/Cities_Metho_Web.pdf, consulté le 4 décembre 2022.
- Vincent, S. (2022, avril). Comprendre les mécanismes à l'œuvre au sein des initiatives citoyennes. *La 27e région*. Repéré à <https://www.la27eregion.fr/comprendre-les-mecanismes-a-loeuvre-au-sein-des-initiatives-citoyennes>, consulté le 10 février 2023.

Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique. Apprentissage, sens et identité*. Sainte-Foy, Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Wenger, E., McDermott, R., et Snyder, W. M. (2002). Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge – Seven Principles for Cultivating Communities of Practice. *Harvard Business School Working Knowledge*.
Repéré à <https://hbswk.hbs.edu/archive/cultivating-communities-of-practice-a-guide-to-managing-knowledge-seven-principles-for-cultivating-communities-of-practice>, consulté le 4 avril 2017.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.

ANNEXE 1. CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

2021-365

Le comité d'éthique de la recherche de la Télec certifie avoir examiné la proposition de recherche soumise par

Joël Nadeau

Intitulée

La communauté de pratique comme stratégie de transfert de connaissances dans le champ de l'innovation sociale

et avoir conclu que la recherche proposée est entièrement conforme aux normes d'éthique en recherche selon la *Politique d'éthique de la recherche avec les êtres humains*.

Valide jusqu'au 21 octobre 2022

2021-10-21

Date

François Pichette
Président

ANNEXE 2. AUTORISATION D'ACCÈS AUX DONNÉES



Le 17 août 2021

Autorisation d'accès à des données dans le cadre d'une recherche

Par la présente, Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TISS) autorise la consultation de documents et de banques de données dans le cadre de la recherche « La communauté de pratique comme stratégie de transfert de connaissances dans le champ de l'innovation sociale », réalisée par Joël Nadeau et dirigée par Béatrice Pudelko. Les données concernées sont exclusivement liées au projet « Passerelles » et portent sur une période allant du 1^{er} janvier 2017 au 31 août 2021. Cette autorisation s'applique aux données suivantes :

- documents de conception et de présentation;
- rapports et bilans;
- comptes-rendus de rencontres;
- carnets de notes internes;
- journaux des accompagnements des communautés de pratique;
- journaux de bord de la plateforme numérique;
- statistiques de fréquentation;
- données recueillies dans le cadre de l'évaluation;
- données recueillies dans le cadre des consultations sur l'avenir de Passerelles.

Cette autorisation exclut les données personnelles des utilisatrices et utilisateurs de la plateforme, les échanges privés par courriels ou par messagerie ainsi que les données liées à d'autres projets portés par le TISS.

Cette autorisation est valide pour une consultation des données entre le 1^{er} septembre 2021 au 31 août 2022 et elle est conditionnelle à l'émission d'un avis de conformité du Comité d'éthique de la recherche de la TÉLUQ. Joël Nadeau sera la seule personne à avoir accès à ces données et il devra préalablement signer un engagement de confidentialité, conformément à la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de la TÉLUQ.

Les données consultées devront servir exclusivement aux fins de cette recherche et elles devront être entièrement anonymisées. Aucune référence directes ou indirectes ne devra permettre d'identifier un individu, une organisation ou une communauté de pratique.



France Émond
Directrice générale

ANNEXE 3. COMMUNAUTÉS SUR *PASSERELLES*

Type	Rythme	Membres	Contenus
Globale	Hebdomadaire	5827	904
Thématique	Hebdomadaire	2944	391
Thématique	Hebdomadaire	2684	643
Thématique	Hebdomadaire	2631	832
Thématique	Hebdomadaire	2555	684
Thématique	Hebdomadaire	2482	329
Thématique	Hebdomadaire	2176	756
Thématique	Hebdomadaire	2012	218
Territoire	Hebdomadaire	2010	332
Thématique	Hebdomadaire	1974	200
Thématique	Hebdomadaire	1916	756
Thématique	Hebdomadaire	1704	324
Thématique	Hebdomadaire	1653	443
Thématique	Mensuel	1639	187
Thématique	Hebdomadaire	1556	203
Thématique	Hebdomadaire	1539	159
Thématique	Hebdomadaire	1459	361
Thématique	Hebdomadaire	1401	331
Thématique	Hebdomadaire	1375	205
Thématique	Hebdomadaire	1350	177
Thématique	Hebdomadaire	1335	307
Thématique	Hebdomadaire	1312	147
Thématique	Hebdomadaire	1272	137
Thématique	Hebdomadaire	1224	178
Thématique	Hebdomadaire	1171	127
Thématique	Hebdomadaire	1100	88

Thématique	Hebdomadaire	1075	395
Thématique	Mensuel	1039	41
Privé	Hebdomadaire	984	147
Thématique	Hebdomadaire	955	150
Thématique	Mensuel	945	78
Thématique	Hebdomadaire	917	108
Thématique	Mensuel	831	49
Thématique	Hebdomadaire	649	98
Thématique	Hebdomadaire	641	85
Territoire	Hebdomadaire	546	68
Territoire	Mensuel	490	77
Thématique	Mensuel	446	50
Territoire	Hebdomadaire	401	166
Territoire	Hebdomadaire	323	97
Territoire	Hebdomadaire	308	113
Territoire	Trimestriel	246	169
Territoire	Trimestriel	228	53
Territoire	Mensuel	189	59
Thématique	Hebdomadaire	169	95
Territoire	Mensuel	168	67
Territoire	Hebdomadaire	155	95
Privé	Hebdomadaire	150	160
Privé	Trimestriel	149	134
Territoire	Trimestriel	145	45
Territoire	Hebdomadaire	138	52
Privé	Mensuel	135	56
Privé	Hebdomadaire	127	235

Territoire	Mensuel	117	57
Territoire	Mensuel	108	40
Privé	Mensuel	93	193
Privé	Inactif	92	16
Privé	Mensuel	92	109
Privé	Hebdomadaire	85	212
Privé	Hebdomadaire	82	226
Privé	Hebdomadaire	78	98
Privé	Trimestriel	77	102
Privé	Mensuel	72	130
Privé	Mensuel	66	39
Privé	Hebdomadaire	64	38
Privé	Trimestriel	64	69
Privé	Trimestriel	62	32
Territoire	Trimestriel	59	46
Privé	Inactif	58	107
Privé	Hebdomadaire	56	101
Privé	Inactif	51	22
Privé	Inactif	50	144
Privé	Trimestriel	47	14
Privé	Mensuel	47	41
Privé	Mensuel	46	31
Privé	Annuel	46	146
Privé	Trimestriel	45	77
Privé	Inactif	43	21
Privé	Mensuel	43	32
Privé	Mensuel	43	71
Privé	Inactif	37	22

Thématique	Mensuel	34	39
Privé	Trimestriel	30	4
Privé	Trimestriel	30	50
Privé	Inactif	29	13
Privé	Trimestriel	29	14
Privé	Inactif	28	14
Privé	Inactif	28	17
Privé	Mensuel	26	8
Privé	Inactif	26	44
Privé	Inactif	26	56
Privé	Inactif	25	14
Privé	Trimestriel	25	29
Privé	Inactif	24	9
Privé	Inactif	24	12
Privé	Inactif	24	38
Privé	Inactif	23	7
Privé	Hebdomadaire	23	32
Privé	Trimestriel	23	133
Privé	Mensuel	22	58
Privé	Inactif	21	8
Privé	Inactif	21	21
Privé	Trimestriel	21	33
Privé	Trimestriel	20	10
Privé	Hebdomadaire	20	87
Privé	Trimestriel	19	7
Privé	Trimestriel	18	15
Privé	Trimestriel	17	4
Privé	Inactif	17	7

Privé	Inactif	17	10
Privé	Inactif	17	25
Privé	Mensuel	17	65
Privé	Inactif	16	8
Privé	Trimestriel	16	8
Privé	Inactif	16	8
Privé	Trimestriel	16	77
Privé	Inactif	15	16
Privé	Trimestriel	15	32
Privé	Annuel	14	2
Privé	Mensuel	14	3
Privé	Hebdomadaire	14	5
Privé	Trimestriel	14	16
Privé	Inactif	13	12
Privé	Inactif	13	12
Privé	Hebdomadaire	13	13
Privé	Mensuel	13	16
Privé	Hebdomadaire	13	71
Privé	Inactif	13	93
Privé	Trimestriel	12	4
Privé	Inactif	12	4
Privé	Inactif	12	17
Privé	Inactif	11	5
Privé	Inactif	10	11
Privé	Inactif	10	16
Privé	Inactif	9	5
Privé	Inactif	9	6
Privé	Inactif	9	7

Privé	Inactif	9	8
Privé	Trimestriel	9	8
Territoire	Inactif	9	31
Privé	Trimestriel	9	49
Privé	Inactif	8	8
Privé	Trimestriel	8	8
Privé	Inactif	7	2
Privé	Inactif	7	4
Privé	Inactif	6	2
Privé	Inactif	6	4
Privé	Trimestriel	6	4
Privé	Inactif	6	7
Privé	Inactif	6	8
Privé	Trimestriel	6	9
Privé	Inactif	6	38
Privé	Inactif	5	2
Privé	Inactif	5	3
Privé	Hebdomadaire	5	4
Privé	Hebdomadaire	5	5
Privé	Inactif	5	7
Privé	Inactif	4	2
Privé	Inactif	4	5
Privé	Inactif	4	6
Privé	Inactif	4	18
Privé	Trimestriel	3	7

ANNEXE 4. PLAN D'ÉVALUATION DE *PASSERELLES*



passerelles

Plan d'évaluation

Présentation / p.3
Mise en contexte / p.4
Énoncé d'impact visé / p.5
Modèle de changement / p.6
Cadre logique / p.7
Méthodologie / p.8
Gouvernance / p.8
Dimensions / p.8
Questions d'évaluation / p.8
Matrice / p.9
Calendrier / p.10
Outils / p.11
Annexes / p.12

Passerelles
est une mosaïque
de communautés de pratique
en économie sociale et
solidaire
en développement territorial,
et en innovation sociale.

passerelles.quebec



Présentation

L'évaluation de Passerelles vise à rendre compte de la pertinence, de la qualité et des effets de la démarche auprès de ses utilisatrices et utilisateurs, de l'organisme porteur, des partenaires ainsi que des bailleurs de fonds. Elle s'inscrit également dans une volonté d'adaptation continue de Passerelles, pour que la démarche réponde adéquatement au contexte, aux besoins exprimés et aux usages souhaités. L'évaluation est participative, évolutive pour certains volets, et elle est mise en œuvre de manière continue.

Ce plan d'évaluation est appelé à s'adapter en cours de déploiement, en fonction de l'évolution de Passerelles ainsi qu'à la lumière des commentaires du comité d'évaluation et du comité de pilotage de Passerelles.



Vous avez des idées ou commentaires?

N'hésitez pas à venir en discuter dans la communauté Passerelles ou à nous écrire à passerelles@tiess.ca

Ce document est rédigé par Joël Nadeau et Solen Martin-Déry, avec le précieux accompagnement de Barbara Rufo et Judith Gaudet, alimenté des conseils du comité de suivi de l'évaluation (Olivier Brière, François Gauthier, Gabriel Salathé-Beaulieu, Vincent Van Schendel), avec la participation des comités internes et de pilotage de Passerelles.

Dernière mise à jour : 15 janvier 2019



Mise en contexte

Passerelles a été conçue pour répondre à un besoin largement exprimé de contrer l'isolement des intervenants et intervenantes et de tisser des liens de collaboration. Le projet émerge dans un contexte de réorganisation des instances de développement territorial qui met en évidence l'importance d'accroître le dialogue et de rapprocher les milieux. Le TIESS a amorcé au printemps 2016 la mobilisation de plusieurs partenaires et communautés qui ont manifesté un vif intérêt envers la démarche et qui ont contribué à sa conception.

Passerelles est porté par l'organisme de liaison et de transfert Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) et est développée en lien étroit avec une grande diversité de partenaires. Un comité de pilotage contribue à la planification du projet tandis qu'un comité des partenaires assure la mobilisation de différents réseaux et secteurs d'activité. Passerelles est conçue pour appuyer le travail des réseaux, des organismes et des individus tout en offrant un espace de convergence et de mise en commun des ressources et expertises, dans un souci de complémentarité avec les démarches et outils existants ou en cours de développement. Plusieurs dimensions de la démarche sont innovantes et se précisent progressivement dans le feu de l'action. Ce

contexte accentue l'importance de la mise en œuvre d'un processus rigoureux et continu d'évaluation.

En complément

Vous trouverez en annexes la charte d'engagement de Passerelles, la structure de gouvernance, et un lexique.



Énoncé d'impact visé

D'ici les 5 prochaines années, dans les domaines de l'économie sociale et solidaire, du développement territorial et de l'innovation sociale, Passerelles aura contribué à mettre en place les conditions favorables à des changements des pratiques, en s'appuyant notamment sur :

- le renforcement et le développement de liens de collaboration intersectoriels et interrégionaux, pour :
 - les réseaux,
 - au moins 400 organisations,
 - et au moins 2500 personnes (professionnels, chercheurs et citoyens);
- au partage, au développement, à l'appropriation, au transfert et à la conservation des expertises et connaissances, permettant :
 - une compréhension plus fine et partagée des enjeux,
 - le développement de compétences personnelles et professionnelles pour agir sur ces enjeux,
 - l'émergence de nouveaux outils d'analyse et de nouveaux modèles de développement,

o etc.



Modèle de changement



Complémentarités avec l'écosystème

TISS

- Assumer la coordination et la mobilisation.
- Développer la plateforme numérique.
- Soutenir les communautés.
- Créer des liens entre communautés.

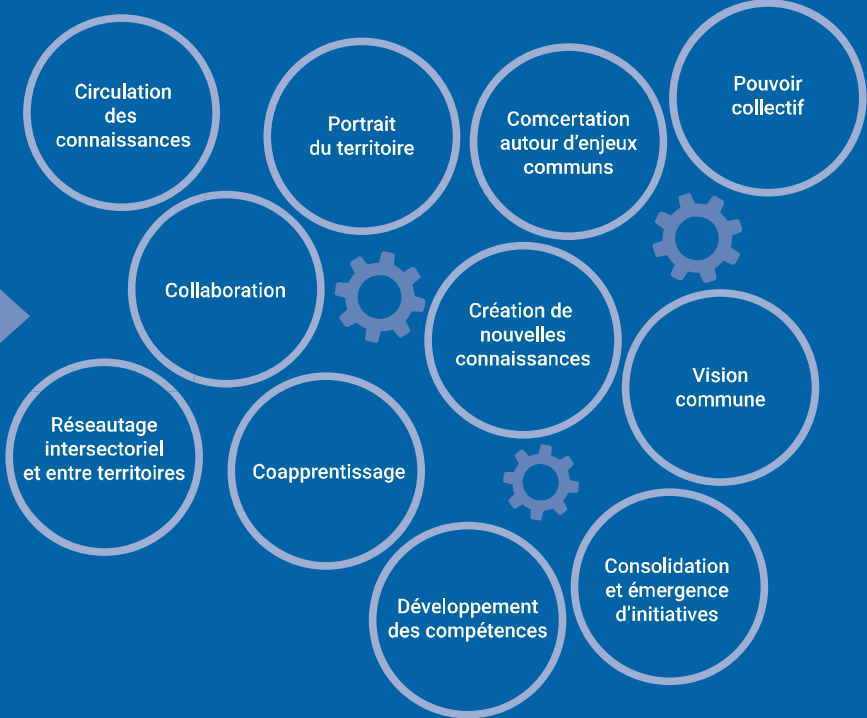


Partenaires et membres
(réseaux, organisations, professionnels, chercheurs, citoyens, etc.)

- Soutenir la mobilisation et le déploiement.
- Animer les communautés.
- Participer aux communautés.

Mosaïque de communautés de pratique en développement territorial, en économie sociale et solidaire et en innovation sociale

court ▶ moyen ▶ long terme



Impact ultime
Émergence de modèles de développement et de solutions innovantes et durables

Cadre logique

Raison d'être

Passerelles a été conçue pour répondre à un besoin largement exprimé de tisser des liens de collaboration et de contrer l'isolement. Passerelles vient appuyer ses mandats de liaison, veille et transfert du TIESS.

Valeurs

Passerelles s'appuie sur des valeurs de collaboration, d'ouverture, de cohérence, de rigueur, de respect, d'inclusion et de convivialité. La diversité des formes de connaissances et d'expression y est valorisée.

Objectifs

Appuyer des démarches qui permettent de documenter, de conserver et de partager les savoirs et les expertises ; créer des réseaux de collaboration et de coapprentissage ; accroître les capacités d'action collective.

Intrants

Financement initial (juillet 2016 à juin 2019). Comité de pilotage et collaboration de multiples organisations et réseaux. Équipe responsable du projet (une personne à la coordination et une personne à l'animation), expertises externes (développements numériques, architecture de l'information, évaluation, conseils juridiques). Appui de l'équipe du TIESS et du réseau de membres du TIESS. Ressources numériques (logiciel Drupal et outils complémentaires).

Effets à court terme

Des liens se tissent au sein des communautés ainsi qu'entre les communautés. Un climat de confiance s'installe dans les communautés ainsi qu'entre l'ensemble des membres. Les membres sont intéressés à partager des connaissances et à échanger. Leur engagement est authentique et soutenu. Ils sont mieux outillés pour utiliser des outils collaboratifs mis à leur disposition. Le sentiment d'appartenance aux communautés et à Passerelles se développe.

Activités

Mobilisation des membres et collaborateurs. Co-construction de la démarche. Conception, développement et entretien d'une plateforme numérique. Soutien à la création, à l'animation et à l'évaluation des communautés. Soutien aux activités des membres (veille, réseautage, partage de connaissances, entraide). Création de liens entre les communautés. Mise en place des conditions favorables pour surmonter les défis (dispersion géographique, diversité des secteurs, littératie numérique, etc.).

Effets à moyen terme

Les membres développent une meilleure compréhension des écosystèmes dans lesquels ils interviennent. Ils développent leurs compétences personnelles et professionnelles et ils sont mieux outillés pour intervenir dans leurs milieux. Des réseaux de collaboration se mettent en place, s'élargissent ou sont renforcés. Au sein de ces réseaux sont générées des dynamiques de collaboration et de coapprentissage. Les échanges entre membres des communautés permettent de créer de nouvelles connaissances et de développer de nouvelles pratiques.

Extrants

Documents liés à la démarche (planifications, outils de communication, devis, apprentissages, etc.). Plateforme numérique soutenant le déploiement des communautés. Veilles et répertoires collaboratifs rassemblant des connaissances, outils et expertises. Outils de soutien aux communautés.

Effets à long terme

Les collaborations intersectorielles ainsi qu'entre les territoires sont plus fréquentes. Les capacités collectives de réflexion, d'action et d'innovation sont accrues. Des initiatives locales sont consolidées ou changent d'échelle et de nouvelles initiatives sont créées.

Impact ultime



Passerelles contribue à l'émergence de solutions innovantes et durables pour les communautés locales et à l'émergence de nouveaux modèles de développement équitables, inclusifs et respectueux de l'environnement.

Méthodologie

L'évaluation de Passerelles repose sur la collecte continue de données quantitatives et d'observations portant sur les usages de la plateforme. Elle est complétée par des tests utilisateurs, des sondages et des entretiens auprès des utilisateurs. Certains participants à des communautés seront suivis sur une plus longue période pour une analyse longitudinale. D'autres données générales seront collectées auprès de l'ensemble des communautés. Cinq d'entre elles feront l'objet d'une étude comparée.

Gouvernance

Une analyse en continu permettra de réinjecter dans le projet des apprentissages en temps réel, sous forme d'ajustements (par exemple aux outils numériques ou aux stratégies de soutien). Des Rapports synthèses seront présentés et discutés au comité d'évaluation en septembre, janvier et mai. Les constats découlant des discussions du comité d'évaluation alimenteront les orientations stratégiques discutées au comité de pilotage. Le rôle du comité d'évaluation est de veiller à la mise en œuvre de l'évaluation, d'apporter des ajustements à la démarche d'évaluation en cas de besoin et de tirer des constats découlant des premières analyses. Il travaille en complémentarité avec les autres comités de Passerelles. L'ensemble de la structure de gouvernance de Passerelles est présenté en annexe.

Questions

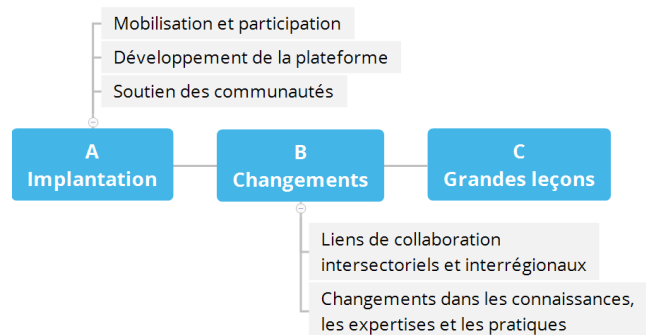
Quels sont les facteurs facilitants et les défis rencontrés dans la mise en œuvre de Passerelles?

- Dans quelle mesure Passerelles suscite de l'intérêt dans les milieux? Dans quelle mesure cet intérêt se manifeste au travers une participation active et soutenue?
- Est-ce que la plateforme répond adéquatement aux besoins des utilisateurs et des communautés?
- Dans quel mesure le soutien est-il en adéquation avec les besoins et quels sont les outils les plus utiles et soutenant? Quelle est la capacité du TIESS de répondre aux besoins de soutiens identifiés?

Dans quelle mesure et comment Passerelles et l'accompagnement associé ont-ils contribué notamment à :

- a) un renforcement des liens intersectoriels et inter-territoires entre les acteurs et les organisations membres des communautés?
- b) une meilleure compréhension des enjeux sur lesquels les acteurs et organisations agissent?

Dimensions



- c) développer des compétences personnelles et professionnelles pour agir avec une agilité accrue sur les enjeux?
- d) renforcer et mettre en commun un corpus de connaissances variées constituant la base d'une vision partagée des enjeux du Québec?
- e) bonifier ou développer de nouveaux outils d'analyse ou modèles de développement pour agir de manière encore plus concertée sur les enjeux?

Dans quelle mesure le volet de soutien et de renforcement des liens intersectoriels et inter-territoires s'est-il avéré (ou pas) contributifs aux changements de pratique? Quelle est la valeur ajoutée de Passerelles à cet égard?



Matrice

DIMENSIONS PRINCIPALES	DIMENSIONS SECONDAIRES	CIBLES ET INDICATEURS	COLLECTE ET ANALYSE	SOURCES
A IMPLANTATION	Mobilisation et participation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et diversité des communautés; • rythme de déploiement des communautés; • évolution de la notoriété de Passerelles; • niveau et qualité de la participation; 	Fiches portraits des communautés	Animateurs et accompagnateurs
			Journaux d'accompagnement	Accompagnateurs
			Analyse comparative	Animateurs et accompagnateurs
			Fréquentation et activités	Outils statistiques et journaux
			Observations	Membres
			Sondages	Membres

DIMENSIONS PRINCIPALES	DIMENSIONS SECONDAIRES	CIBLES ET INDICATEURS	COLLECTE ET ANALYSE	SOURCES	
		<ul style="list-style-type: none"> dynamisme et santé des communautés. 	Entrevue individuelles	Animateurs	
		Développement de la plateforme	<ul style="list-style-type: none"> Stabilité de la plateforme et qualité de l'expérience utilisateur; vitesse de déploiement des fonctionnalités et des versions; type et intensité des défis et facilitateurs rencontrés; capacité à répondre aux besoins exprimés. 	Auto-évaluation des communautés	Animateurs et accompagnateurs
				Fréquentation et activités	Outils statistiques et journaux.
		Soutien des communautés	<ul style="list-style-type: none"> Intensité des besoins exprimé; quantité et intensité des accompagnements; types, diffusion et actualisation des outils de soutien; appréciation globale du soutien et capacité du TIESS à répondre aux besoins. 	Sondages	Membres
				Entrevues individuelles	Animateurs
				Outils de suivi budgétaire, de gestion de projet et de suivi du développement	Équipe Passerelles et équipe de développement
				Journaux d'accompagnement	Accompagnateurs
				Demandes en soutien technique	Animateurs et membres
				Test UX (expérience utilisateur)	Animateurs et membres
		B CHANGEMENTS	Liens de collaboration intersectoriels et interrégionaux	<ul style="list-style-type: none"> Échanges au sein d'une communauté et entre les communautés; quantité et qualité de nouveaux liens tissés ou de lien renforcés; qualité générale de co-apprentissage et de collaboration; renforcement des organisations et des réseaux. 	Fiches portraits des communautés
Journaux d'accompagnement	Accompagnateurs et animateurs				
Fréquentation et activités	Outils statistiques et journaux				
Observations	Membres, CdP animation				
Entrevues individuelles	Animateurs, organisations, réseaux				
Changement dans les pratiques, expertises et connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Sentiment des participants d'être mieux outillés pour agir; degré d'utilisation des connaissances pour appréhender son environnement, soutenir des prises de décision ou développer des projets; nombre et types de projets consolidés ou mis en place; 		Auto-évaluation des communautés	Animateurs et accompagnateurs	
			Fiches portraits des communautés	Animateurs et accompagnateurs	
			Journaux d'accompagnement	Accompagnateurs et animateurs	
			Fréquentation et activités	Outils statistiques et journaux	
			Observations	Membres	
			Entrevues individuelles	Animateurs	
			Sondage et collecte de récits et d'anecdotes	Membres, organisations et réseaux	
			Auto-évaluation des communautés	Animateurs et accompagnateurs	

DIMENSIONS PRINCIPALES	DIMENSIONS SECONDAIRES	CIBLES ET INDICATEURS	COLLECTE ET ANALYSE	SOURCES
		<ul style="list-style-type: none"> • pratiques consolidées ou transformées et émergence de nouvelles pratiques; • capacité d'action individuelle et collective. 	Sondages, observations et discussions de groupe	Membres, organisations, réseaux et instances du TIESS
C GRANDES LEÇONS	<p align="center">Conditions de succès à la mise en place d'une plateforme numérique, d'une mosaïque de communautés et des activités de soutien. Synthèse de toutes les données colligées.</p>			

Calendrier

PÉRIODE	DIMENSIONS PRIORISÉES DANS L'ANALYSE
Été et automne 2018	Mobilisation et participation Développement de la plateforme
Hiver et été 2019	Soutien des communautés
Automne 2019 et 2020	Liens de collaboration intersectoriels et interrégionaux Changement dans les pratiques, expertises et connaissances

Outils

OUTILS	DIMENSIONS	NOTES
Statistiques de fréquentation et journaux de la plateforme	Mobilisation, plateforme.	Outils en place
Fiches portrait des communautés	Mobilisation, soutien, liens, changements.	Première version développée

Grille d'analyse comparative	Mobilisation, soutien, liens, changements.	À partir des caractéristiques structurelles ¹¹ indiquées dans les fiches portraits
Journaux de bord d'accompagnement	Mobilisation, soutien, liens, changements.	Première version développée
Journaux de bord d'animation	Soutien, liens, changements.	À partir du guide d'animation des communautés (en rédaction)
Test UX - utilisateurs	Plateforme.	Première version développée. D'autres tests en fonction des nouvelles fonctionnalités à ajouter
Test UX - animateurs	Plateforme.	À développer
Sondage 1 aux membres	Mobilisation, plateforme.	À développer
Sondage 2 aux membres	Mobilisation, plateforme, soutien.	À développer
Sondage 3 aux membres	Liens, changements.	À développer
Sondage 1 aux animateurs	Mobilisation, plateforme.	À développer
Sondage 2 aux animateurs	Mobilisation, plateforme, soutien.	À développer
Sondage 3 aux animateurs	Liens, changements.	À développer
Auto-évaluation des communautés	Mobilisation, soutien, liens, changements.	À partir du guide d'évaluation des communautés (en rédaction)
Grille d'observation des activités sur la plateforme	Participation, plateforme.	À développer
Outils de suivi budgétaire, de gestion de projet et de suivi du développement	Développement, soutien.	À développer

¹¹ L'analyse comparative s'effectuera en fonction des caractéristiques structurelles des communautés de pratique, à partir d'une grille inspirée de : Dubé, L., Bourhis, A. et Jacob, R. (2006). Towards a Typology of Virtual Communities of Practice. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*.

Charte d'engagement de Passerelles

1. Préambule

Plus qu'une simple formalité, cette charte d'engagement propose un cadre commun pour favoriser le bon fonctionnement de Passerelles, en complément des conditions générales d'utilisation. Cette charte est appelée à évoluer ; chaque membre est invité à partager ses commentaires et ses idées.

2. À propos de Passerelles

Passerelles est une mosaïque de communautés en développement territorial, en économie sociale et en innovation sociale ancrées sur le territoire québécois, qui vise les objectifs suivants : appuyer des démarches qui permettent de documenter, de conserver et de partager les savoirs et les expertises ; tisser des réseaux de collaboration et de coapprentissage ; accroître les capacités d'action collective.

Passerelles est opérée par l'organisme de liaison et de transfert Territoires innovants en économie sociale et solidaire (le « TIESS ») et est développée en lien étroit avec ses utilisatrices et utilisateurs et une grande diversité de partenaires, dans un souci de complémentarité. Passerelles souhaite s'adapter aux besoins et aux usages de ses membres ; il s'agit donc d'une démarche évolutive qui mise sur l'intelligence collective. Passerelles fait l'objet d'une démarche continue d'évaluation participative.

3. Code de conduite

Passerelles s'appuie sur des valeurs de respect, d'ouverture, d'inclusion, de coopération et de convivialité.

Les propos haineux, racistes, sexistes ou diffamatoires ne sont pas tolérés.

La libre circulation des contenus est encouragée dans le respect des règles entourant la propriété intellectuelle.

Les membres sont invités à accepter de faire des erreurs et à avoir du plaisir sur Passerelles.

4. Rôles et responsabilités

Chaque membre s'engage à contribuer, à sa mesure, au dynamisme de Passerelles et des communautés. Chaque membre est invité à partager ses connaissances et son expertise, à favoriser la collaboration et le coapprentissage, à contribuer à la mobilisation et l'intégration de nouveaux membres et à participer à la mise en place d'un climat de confiance et de bienveillance.

L'animation d'une communauté donnée est prise en charge par un ou quelques membres de cette communauté. Les responsables de l'animation encouragent la participation des membres, organisent des activités, participent à l'organisation des contenus et contribuent à tisser des liens avec les autres communautés.

L'équipe du TIESS assure le développement et la coordination de Passerelles, offre un soutien à l'animation ainsi qu'à l'utilisation de la plateforme et contribue à tisser des liens entre les communautés. L'équipe du TIESS fournit un service d'hébergement du contenu créé et diffusé par les membres, mais n'assume aucune fonction éditoriale et n'exerce aucun contrôle sur le choix du contenu diffusé.

TI ESS

Assumer la coordination et la mobilisation.
Développer la plateforme numérique.
Soutenir les communautés.
Créer des liens entre communautés.

Équipe TI ESS

Soutien
Arrimages

Équipe Passerelles

Coordination
Déploiement
Animation

Conseil d'administration

Arrimage aux orientations stratégiques
de l'organisation

Instances et structures de travail

Regard critique
Conseils

Partenaires et membres

(réseaux, organisations, professionnels,
chercheurs, citoyens, etc.)

Soutenir la mobilisation et le déploiement.
Animer les communautés.
Participer aux communautés.

Comité de pilotage

Soutien à la conception,
la planification, la réflexion
stratégique et l'évaluation.

Sous- comités

Selon
les besoins

Partenaires

Identification de besoins, mobilisation,
assurer les arrimages et la complémentarité.

Membres de Passerelles

Identification des besoins, idéation,
animation, participation.

Lexique

Communauté

Sur Passerelles, une communauté est un espace permettant aux membres qui en font partie de publier des actualités, partager des ressources et échanger des idées. Certaines communautés sont ouvertes à tous (communauté territoriales et thématiques) alors que d'autres sont accessibles sur demande ou invitation (communautés de pratique).

Communauté de pratique

Groupe de personnes partageant une pratique ou un intérêt commun et qui échangent des connaissances et expertises pour apprendre les uns des autres, collaborent et créent des solutions innovantes.

Coapprentissage

Processus informel et autogéré par lequel des individus apprennent les uns des autres au travers le partage, la transformation et la création de connaissances.

Animation

Démarches visant à assurer le déploiement, le dynamisme, la santé et l'évolution des communautés. L'animation peut être assumée par un ou plusieurs individus.

Développement d'une plateforme numérique

Démarches de conception, de développement, de maintien, d'évaluation et d'adaptation d'un outil numérique soutenant les activités des communautés.

Soutien des communautés

Actions visant à réunir les conditions favorables à l'épanouissement des communautés, notamment au travers de l'accompagnement et des outils. Dans le projet Passerelles, le TIESS soutient les communautés dans leurs démarches autonomes de création, d'utilisation de la plateforme numérique, d'animation, d'évaluation et de transformation.

Création de lien entre communautés

Animation visant à favoriser le réseautage, le coapprentissage et la collaboration entre différentes communautés lorsque cela s'applique et lorsque les membres concernés le souhaitent. Sur Passerelles, ces démarches peuvent être effectuées par l'équipe du TIESS, les personnes en charge de l'animation des communautés ou encore par des individus membres de plus d'une communauté.

ANNEXE 5. SONDAGE D'ÉVALUATION DE *PASSERELLES*

Merci de prendre le temps de répondre à ce sondage d'une durée approximative de 10 minutes qui s'adresse à toutes les personnes qui ont créé un compte sur *Passerelles*. Que vous utilisiez toujours *Passerelles* ou non, vos réponses seront très utiles. Ce sondage vise à évaluer votre appréciation, à améliorer l'outil et à alimenter les réflexions sur le futur de *Passerelles*.

Merci de remplir ce sondage au plus tard vendredi le 13 novembre 2020. Vos réponses seront traitées de manière anonyme.

1- Votre territoire d'intervention

- Ensemble du Québec
- Ontario francophone
- Territoire ontarien (région ou municipalité)
- Province canadienne autre que le Québec ou l'Ontario
- Ensemble du Canada
- Hors Canada
- Abitibi-Témiscamingue
- Bas-Saint-Laurent
- Capitale-Nationale
- Centre-du-Québec
- Chaudière-Appalaches
- Côte-Nord
- Estrie
- Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- Lanaudière
- Laurentides
- Laval
- Mauricie
- Montérégie
- Montréal
- Nord-du-Québec
- Outaouais
- Saguenay-Lac-Saint-Jean

2- Votre profession ou statut (plusieurs choix possibles) :

- Agent-e de communication
- Agent-e de développement
- Agent-e de planification et de recherche
- Chargé-e de projet
- Chercheur-e
- Citoyen-ne
- Coordonnateur-trice
- Directeur-trice
- Directeur-trice adjoint-e
- Élu-e
- Entrepreneur-e
- Étudiant-e
- Organisateur-trice communautaire
- Professeur-e
- Urbaniste ou aménagiste
- Autre(s), préciser :

3- Votre secteur d'intervention (plusieurs choix possibles) :

- Comité citoyen
- Communautaire
- Culture
- Développement des communautés
- Développement territorial
- Économie (tourisme, agriculture, forêt, entrepreneuriat...)
- Économie sociale
- Enseignement
- Environnement
- Gouvernement municipal
- Gouvernement provincial
- Gouvernement fédéral
- Innovation sociale
- Numérique
- Recherche
- Santé
- Autre(s), préciser :

4- Votre tranche d'âge

- Moins de 20 ans
- 20 à 29 ans
- 30 à 39 ans
- 40 à 49 ans
- 50 à 59 ans
- 60 à 69 ans
- 70 ans et plus

5- À quelle fréquence visitez-vous *Passerelles* ?

- Quotidiennement
- Hebdomadairement
- Mensuellement
- Quelques fois par année
- Je n'y suis jamais retourné après avoir créé mon compte
- Autres, préciser :

6- Sur une échelle de 1 à 5, quel est votre niveau d'appréciation de la plateforme ?

(1 = faible appréciation, 5 = très grande appréciation)

- Ergonomie globale
- Facilité de collaborer/travailler avec d'autres
- Facilité de développer de nouveaux contacts
- Facilité de repérage d'informations
- Facilité d'utilisation
- Pertinence de l'information
- Pertinence des fonctions et des outils

7- Sur une échelle de 1 à 5, quel est votre niveau d'appréciation de ce que *Passerelles* vous permet de faire ?

(1 = faible appréciation, 5 = très grande appréciation)

- De développer des collaborations entre les communautés de *Passerelles*
- De partager des savoirs
- D'avoir une meilleure compréhension des écosystèmes
- D'intégrer de nouveaux outils dans votre pratique
- De développer des outils d'intervention
- De développer de nouvelles connaissances/savoirs
- De développer des compétences

- D'accroître la capacité d'intervenir
- De tisser des liens avec des communautés ou des personnes d'autres régions
- De tisser des liens avec des communautés ou des personnes d'autres secteurs
- De créer ou de développer des projets collectifs
- De contribuer à des changements dans les pratiques
- De contribuer à des changements socioéconomiques sur les territoires

8- Parmi les facteurs suivants, lesquels ont déjà limité votre utilisation de *Passerelles* ?

- *Passerelles* ne m'est pas utile dans mon travail
- Manque de contenus pertinents
- Trop de contenus (infobésité)
- Pas assez d'échanges entre les membres
- Difficulté à se repérer sur la plateforme
- L'expérience utilisateur de la plateforme ne répond pas à mes attentes
- Manque de convivialité pour commenter ou écrire des publications
- Aucun facteur n'a eu d'impact négatif sur mon utilisation de *Passerelles*
- Autre(s), préciser :

9- Êtes-vous responsable de l'animation d'une communauté sur *Passerelles* ?

- Oui
- Non

[CONDITIONNEL À 9=oui]

9A - Qu'est-ce qui vous a amené à créer une communauté sur *Passerelles* ?

- La gratuité de l'outil
- Le potentiel qu'offre la plateforme pour soutenir l'animation d'un groupe
- La portée ciblée de *Passerelles* (économie sociale, développement territorial, innovation sociale...)
- La possibilité de collaborer avec d'autres communautés
- Les outils de collaboration (appels à tous, communautés liées, sondage, lexique, taguer un membre...)
- La dimension éthique de la plateforme (pas de publicité, pas de vente de données, serveurs situés au Québec)
- Autre(s), préciser :

[CONDITIONNEL À 9=oui]

9B - Quelle est votre perception du dynamisme de la ou des communautés desquelles vous êtes animateur-trice ?

- Très dynamique
- Moyennement dynamique
- Peu dynamique
- Pas dynamique du tout
- Le projet n'a pas fonctionné

[CONDITIONNEL À 9=oui]

9C - Quels facteurs sont susceptibles de nuire au dynamisme de votre ou de vos communautés ?

- La plateforme n'est pas appropriée à nos besoins
- La multiplication des outils numériques et de l'information
- Les membres manquent de temps
- Les membres ont besoin de formation pour utiliser la plateforme
- Les membres sont difficiles à mobiliser autour du mandat de la communauté
- Je manque de compétences en animation de communauté de pratique
- Je manque de soutien au sein de la communauté (isolement)
- Autre(s) facteur(s) à préciser :

10- Quelle est votre appréciation du soutien apporté par l'équipe d'animation de *Passerelles* (soutien technique, aide au déploiement de la communauté, soutien à l'animation) ?

- Très utile
- Moyennement utile
- Peu utile
- Pas utile du tout
- Ne s'applique pas

11- Quels développements en lien avec *Passerelles* pourraient être utiles pour répondre aux besoins de réseautage, de collaboration et d'apprentissage que vous connaissez dans votre pratique ?

- Élargir la portée de la plateforme numérique (sectorielle, thématique, géographique...)

- Utiliser des outils numériques plus performants
- Faciliter la connexion entre la plateforme et d'autres outils numériques
- Avoir un accès simplifié et plus large de ressources pour favoriser l'action collective
- Avoir accès à un centre d'archives commun à tous les organismes agissant dans un domaine donné
- Avoir accès à des synthèses ciblées et des contenus sur mesure
- Avoir accès à des portraits des enjeux territoriaux
- Utiliser des outils personnalisés de veille
- Accroître l'animation sur *Passerelles*
- Offrir davantage de soutien à l'animation des communautés de pratique sur *Passerelles*

12. Avez-vous d'autres commentaires sur *Passerelles* ou des idées à proposer ?

ANNEXE 6. GUIDE SUR LA CONCEPTION DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE



passerelles

Conception d'une communauté de pratique

Avant-propos	298
Étapes : de l'idée au projet	299
Questions à aborder	301
1. Description	303
2. Membership	305
3. Fonctionnement	307
4. Évolution	310

Document en construction

Ce guide est destiné aux groupes qui démarrent une communauté de pratique sur Passerelles. Il sera bonifié au fil du temps et des sections seront bientôt ajoutées. N'hésitez pas à partager vos expériences, constats et pistes de réflexion!

Besoin d'aide?

N'hésitez pas à nous contacter :
passerelles@tiess.ca

Pour en savoir plus sur Passerelles et son fonctionnement : passerelles.quebec/info

Avant-propos

Avant d'amorcer les activités d'une communauté de pratique (CdP), il est préférable de prendre un moment de réflexion pour préciser les contours du projet. Cette étape de conception, ou de design, est essentielle pour construire des fondations solides. Elle assure que les membres ont une compréhension claire et partagée du projet. Une bonne conception augmente également les chances de succès de la CdP.

Que la CdP existe déjà, qu'elle s'appuie sur un réseau ou qu'elle soit nouvelle, l'exercice proposé peut s'avérer utile. Il n'existe pas de recette parfaite! Chaque communauté possède ses propres caractéristiques et doit trouver une formule qui lui est adaptée.

Il y a plusieurs manières de lancer un processus de conception. La méthode présentée dans ce guide peut être adaptée en fonction des besoins.

Légende



Astuces

Conseils complémentaires et conditions de succès.



Info Passerelles

Informations en lien spécifiquement avec Passerelles.

Étapes : de l'idée au projet

ÉTAPE 1 Définition du projet

Pour démarrer une CdP, il faut d'abord définir le projet et les modalités de fonctionnement. La prochaine section de ce guide énumère les questions qui peuvent être abordées.



Travail en collaboration

Il est conseillé d'impliquer les membres lors de cette étape importante, pour s'assurer que le projet réponde adéquatement aux besoins et pour instaurer un climat de collaboration. Un questionnaire en ligne peut être envoyé, ou encore les membres peuvent être contactés individuellement afin de recueillir leurs idées et leurs besoins.

ÉTAPE 2 Rédaction du document de conception

Un document présentant la description de la CdP, son membership, son fonctionnement et ses modalités d'évolution peut être rédigé puis discuté avec les membres. Ce document, dont la forme peut varier, deviendra un repère pour les membres et un outil de communication externe.



Rédaction d'un lexique

Si la définition de certains termes porte à confusion ou nécessite des précisions, un lexique peut être proposé.

ÉTAPE 3 Rencontre de démarrage

La première rencontre est un moment pour présenter, discuter et valider le document de conception. Si la CdP est nouvelle, ce moment permet également d'amorcer de manière plus formelle les activités du groupe.



Rédaction d'une charte

Une charte peut également être rédigée. Ce document énumère les valeurs et principes qui guident les échanges, le code d'éthique et les règles de confidentialité. Au besoin, un processus de médiation et de règlement des différends peut y être défini. Voici quelques exemples.

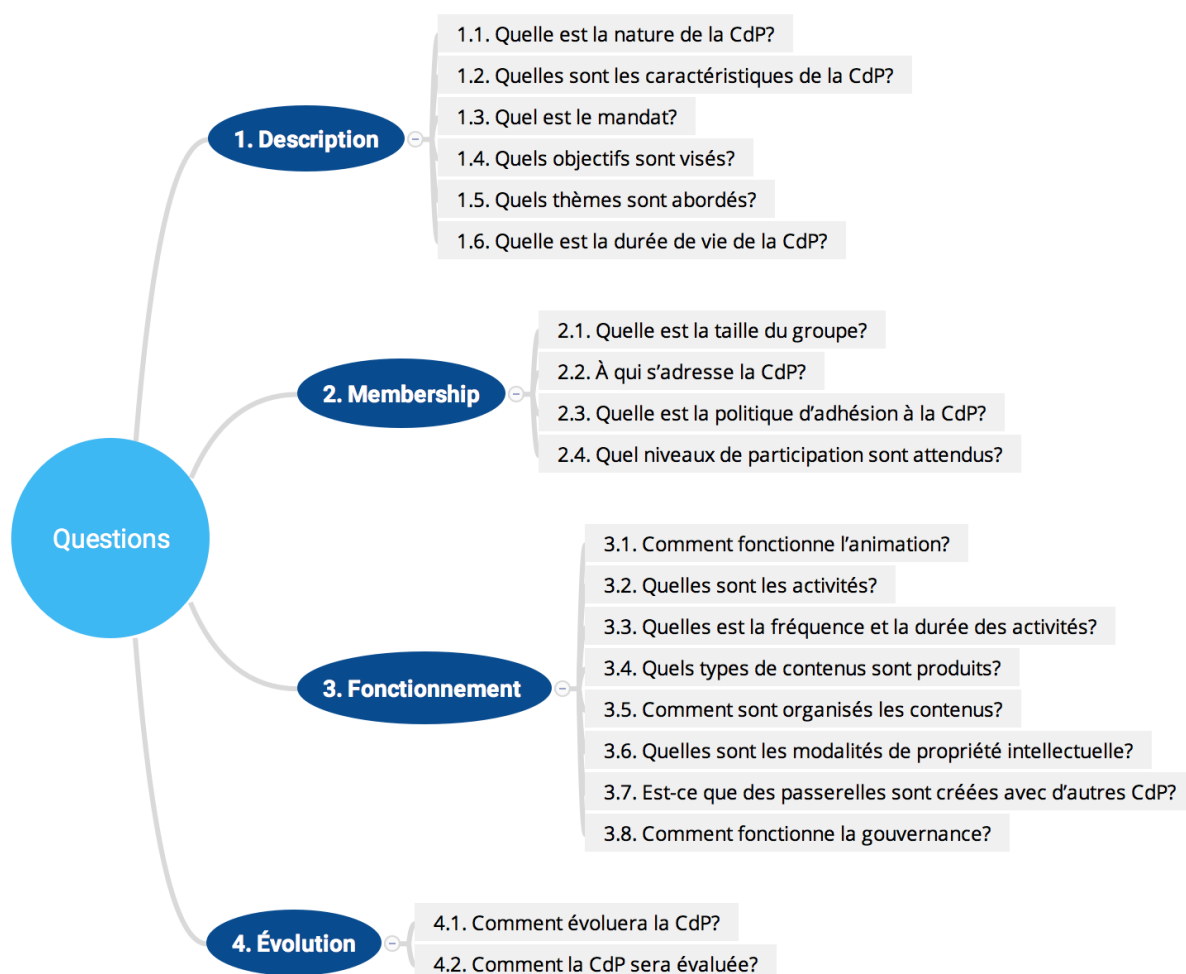


Info Passerelles

La charte de Passerelles énumère certains principes éthiques et certaines valeurs que les membres de la plateforme s'engagent à respecter. Une CdP peut, en complément, se doter de sa propre charte.

Questions à aborder

Voici une liste de questions qui peuvent orienter la conception d'une CdP. Selon les projets, certains aspects pourraient ne pas s'appliquer, alors que d'autres pourraient s'ajouter.



Chacune des questions est détaillées dans les prochaines pages.

1. Description

1.1. Quelle est la nature de la CdP ?

Une CdP peut être liée à une organisation, couvrir un territoire, rassembler des professionnels d'un même secteur ou encore rassembler des individus qui travaillent sur des enjeux connexes.

1.2. Quelles sont les caractéristiques de la CdP ?

Il peut être aidant de réfléchir et documenter certains aspects de la CdP tel que : l'historique du projet, la dynamique et la culture du groupe (climat, habitudes de travail, niveau de collaboration, degré d'ouverture, etc.), les ressources disponibles (financières, humaines, etc.), la reconnaissance du projet dans les organisations d'attache, le profil général des membres (âge moyen, genre, niveau d'expertise en lien avec les thématiques couvertes, compétences technologiques, etc.).



Avoir une bonne connaissance de votre groupe

Quel est le contexte dans lequel la CdP est déployée ? Quel est le profil des membres ? Cet exercice peut attirer l'attention sur des opportunités et défis susceptibles d'orienter les actions.

1.3. Quel est le mandat ?

Il s'agit d'un court énoncé qui permet de rapidement saisir l'intention de la CdP et le domaine qui est couvert. Le mandat doit être ni trop large, ni trop précis et il doit être clair.

1.4. Quels objectifs sont visés ?

Quels sont les objectifs qui motivent la participation des membres à la CdP ? Ces objectifs reflètent les besoins et les ambitions des participants. Le réseautage et l'apprentissage sont généralement des objectifs fondamentaux d'une CdP. La veille sur un sujet donné, le développement des compétences, la captation et le transfert des connaissances, la collaboration, la création de nouvelles connaissances, la recherche de solutions innovantes ou le développement d'un projet commun sont autant d'objectifs possibles.



Avoir des objectifs liés à la CdP

Il est préférable que les objectifs soient définis par les membres eux-mêmes. Ils peuvent également être imposés, mais une telle situation représente des défis supplémentaires pour l'animation.



Avoir un objectif plus grand que la somme des parties

La CdP vise un soutien mutuel autour de pratiques et d'enjeux communs ainsi que le développement d'expertises. Cependant, cela peut être stimulant que la communauté s'ancre dans une démarche ou un mouvement plus large (développement sectoriel, etc.).

1.5. Quels thèmes sont abordés?

Il est pertinent de prendre le temps de définir les champs qui seront couverts dans les échanges et les activités de la CdP, si ceux-ci ne sont pas déjà définis dans le mandat et les objectifs.



Organiser les rencontres autour de thématiques

L'élaboration d'une programmation préliminaire souple autour de thématiques permet de structurer la CdP. Le groupe peut par exemple décider de se concentrer sur un thème précis pendant trois mois avant de déplacer l'accent sur un autre thème pour les trois mois suivants. Certaines thématiques peuvent également faire l'objet de sous-groupes distincts au sein de la CdP.

1.6. Quelle est la durée de vie de la CdP?

Une CdP peut exister aussi longtemps que la motivation initiale des participants reste présente. Si toutefois la CdP a une durée de vie limitée, il est préférable de le mentionner clairement aux participants et de déterminer à l'avance comment seront gérées les productions communes au-delà de cette échéance.



Avancer par phases

Déterminer à l'avance un nombre fixe de rencontres ou structurer la vie de la CdP par grandes phases permet de créer un momentum, d'accroître l'engagement des membres et d'éviter un essoufflement. De plus, cela permet de faire un bilan et d'évaluer la CdP (format des

rencontres et des activités, pertinence de la CdP, potentiel d'engagement des membres, etc.).

2. Membership

2.1. Quelle est la taille du groupe?

Une CdP peut être constituée de quelques participants seulement tout comme elle peut regrouper plusieurs centaines de personnes. Il est pertinent de réfléchir au développement de la CdP à long terme : y aura-t-il une augmentation progressive du nombre de participants, ou encore un essaimage vers d'autres CdP au-delà d'un certain nombre de membres ?



Prendre en compte l'effet d'échelle

Plus les membres sont nombreux, plus les possibilités d'interactions sont grandes. Mais attention aux défis que cela génère (organisation, climat de confiance, etc.).

2.2. À qui s'adresse la CdP?

Quel est le profil des personnes ciblées par la communauté, leurs intérêts, leurs champs d'expertise et leur territoire d'attache?



Un groupe homogène ou hétérogène?

Une communauté diversifiée permet des échanges riches et peut amener un plus grand potentiel de créativité. Une CdP plus homogène peut faciliter la cohésion du groupe et la concentration sur des objectifs précis.



Éviter la concurrence

Une des conditions gagnantes d'une CdP est de créer un contexte dans lequel les membres ne se retrouvent en concurrence. Autrement, il est préférable de discuter de cet aspect en amont du projet et d'orienter le mandat de la CdP de telle sorte qu'il ne mette pas l'accent sur la mise en concurrence des membres.

2.3. Quelle est la politique d'adhésion à la CdP?

Est-ce que tout le monde peut adhérer librement à la CdP ou l'adhésion est restreinte à certaines personnes? Il est important de définir clairement les modalités d'inscription à la communauté, incluant les conditions d'accès et la gestion des demandes d'adhésion, s'il y a lieu.



Se doter de critères de sélection

Le fait de se doter de conditions d'accès et d'accueil des nouveaux membres permet de s'assurer que les membres comprennent bien l'objet de la démarche et qu'ils sont intéressés par le sujet. Cela permet aussi de prendre en considération les motivations, les attentes et les préférences de chacun des membres concernant la dynamique de groupe et l'animation.

2.4. Quels niveaux de participation sont attendus?

Le groupe peut définir dès le départ le(s) niveau(x) de participation attendus de la part des membres ou encore laisser les individus libres de s'impliquer en fonction de leurs intérêts et aux moments qui leur conviennent. Généralement, un noyau de participation plus actif se forme naturellement au sein de la CdP, autour duquel s'ajoutent des cercles de participation périphériques, dont l'intensité est variable.



Alimenter plusieurs types de participation

Il est conseillé de permettre divers niveaux de participation dans une CdP, chacun de ceux-ci étant susceptible d'alimenter les dynamiques au sein du groupe. Un membre impliqué de loin et semblant moins actif peut néanmoins être attentif, il peut participer plus activement ponctuellement et il peut devenir un agent de liaison avec d'autres communautés. La participation d'un membre est appelée à évoluer au fil du temps.



Impliquer les membres

Ne pas hésiter à impliquer les membres et à leur donner la possibilité d'être acteurs de leur communauté. Vous pouvez par exemple leur demander régulièrement quel rôle ils sont prêts à jouer

au sein de la CdP (aide à la préparation ou au déroulement des rencontres, apport de contenu, etc.). Il est aussi possible de mettre en place des mécanismes pour proposer une participation minimale à chacun des membres.

3. Fonctionnement

3.1. Comment fonctionne l'animation?

L'animation est l'une **des principales conditions de succès** d'une CdP. Ce rôle doit être porté par une personne bien identifiée, surtout lors dans les premières étapes de vie de la CdP.



Info Passerelles

Un guide d'animation des CdP sera bientôt disponible. Il existe déjà des guides en ligne, comme celui du CEFRIO : communaute.cefrio.qc.ca



Instaurer un climat de confiance

L'instauration d'un climat de confiance est nécessaire pour amener plus de profondeur et de fluidité dans les échanges. Plusieurs astuces aident à installer un climat de confiance au sein de la CdP, tel que définir des règles claires concernant la confidentialité des échanges (ce qui est dit dans la communauté reste dans la communauté).



Ne pas oublier que communauté rime avec convivialité

Ne pas hésiter à rendre l'expérience de la communauté conviviale, par exemple en ouvrant des discussions informelles, en laissant de la place à l'humour et à la créativité, en créant des routines et des habitudes, ou en encourageant les membres qui amènent des propositions originales, etc.



Avoir un soutien à l'animation

Se faire aider par certains membres lors de la préparation et de la tenue des rencontres est un atout pour un animateur (prise de note, gestion du temps, etc.).



Bien préparer les transitions

La personne responsable de l'animation peut être appelée à changer en cours de route : il est donc pertinent de prévoir des processus permettant de documenter la démarche d'animation ainsi que le transfert d'une personne à l'autre.

3.2. Quelles sont les activités?

En plus des échanges écrits spontanés, diverses activités peuvent être organisées : des rencontres en personne ou en vidéoconférence, des événements, des formations, des webinaires, des visites terrain ou encore des périodes de travail collectif consacrées à un problème particulier.



Partager des connaissances de base

Il faut s'assurer dès le départ que les termes et concepts utilisés sont bien compris par tous les participants. La rédaction et la diffusion d'une synthèse de connaissance sur le sujet traité peuvent contribuer à cette compréhension commune.



Bien préparer les rencontres

La préparation des rencontres ainsi que l'apport de contenus théoriques et expérientiels permettent de stimuler et d'enrichir les échanges et peuvent augmenter la motivation des membres à participer aux rencontres.

3.3. Quelles sont la fréquence et la durée des activités?

Chaque CdP doit trouver son propre rythme. Celui-ci se définit progressivement.



Prendre le temps de faire connaissance

Les gens ont besoin de temps pour faire connaissance ainsi que pour bien saisir le projet, les motivations et les défis de chaque membre de la communauté.



Trouver le bon rythme

Il faut trouver un rythme permettant de conserver la mobilisation, tout en évitant l'essoufflement.

3.4. Quels types de contenus sont produits?

Au fil du temps, une CdP génère des productions : comptes-rendus de rencontres, synthèses de veille, lexiques, mise en commun de ressources, production d'outils et de guides, etc. Quelques productions peuvent être spontanées, d'autres sont planifiées, alors que certaines font partie dès le départ des objectifs de la CdP. Est-ce que la Cdp souhaite se doter d'une politique de diffusion des contenus ? Les productions sont-elles accessibles seulement aux membres ou elles peuvent être diffusées plus largement ? Il peut également être intéressant de réfléchir aux modalités de validation et d'actualisation des productions communes.

3.5. Comment sont organisés les contenus?

Dans un contexte de CdP virtuelle, il est important d'établir des modalités d'organisation et d'archivage des discussions ainsi que des ressources partagées. L'objectif est de constituer une mémoire partagée des activités de la CdP et de faciliter le repérage d'informations pertinentes, sans tomber dans les pièges de la surcharge informationnelle.



Info Passerelles

Sur Passerelles, les responsables de l'animation ont la possibilité de gérer les catégories utilisées par la CdP et de modifier la classification de chaque contenu.

3.6. Quelles sont les modalités de propriété intellectuelle?

Si les productions créées par les membres de la CdP sont diffusées, il faudra préciser les modalités relatives à la propriété intellectuelle de ces contenus.



Info Passerelles

Les conditions générales d'utilisation de Passerelles stipulent que chaque membre doit respecter la propriété intellectuelle des contenus qu'il partage sur la plateforme. Dans le cas d'une

production originale créée de manière collaborative, une licence de type Creative Common est suggérée.

3.7. Est-ce que des passerelles sont créées avec d'autres CdP?

Des échanges et collaborations avec d'autres CdP peuvent donner de nouvelles perspectives et être très enrichissantes.



Info Passerelles

La plateforme Passerelles est conçue pour faciliter ce type de relations, en permettant par exemple à une même publication d'être partagée dans plusieurs CdP.

3.8. Comment fonctionne la gouvernance?

Dans certains cas, il peut être utile de définir une structure de gouvernance de la CdP qui précise, par exemple, les modalités de pilotage et de prise de décision. Si la CdP est portée par une organisation, il s'agit également de réfléchir à la liaison entre les membres de la CdP et la direction de cette organisation. Dans la plupart des cas, une telle structure n'est pas nécessaire.

4. Évolution

4.1. Comment évoluera la CdP?

Les réponses à chacune des questions abordées plus haut sont susceptibles d'évoluer au fil du temps. Les CdP doivent conserver une certaine malléabilité pour faciliter leur adaptation. Un groupe peut prévoir des moments pour discuter des besoins et des attentes de chacun des membres et réfléchir à l'avenir de la CdP. Si le mandat ou les objectifs initiaux ne correspondent plus aux attentes des participants, la CdP peut être appelée à se transformer en profondeur, à fusionner avec une autre CdP ou à s'arrêter.

4.2. Comment la CdP est évaluée?

Puisqu'il y a toujours de la place pour améliorer les processus et parce qu'une CdP est appelée à se transformer au fil du temps, la mise en place d'un processus d'évaluation est recommandée. Il est bon d'encourager le groupe à développer une culture propice à cette évaluation et à l'auto-critique.