

## **Les communautés de pratique :**

### **L'émergence de nouveaux modes d'apprentissage?**

#### **Communication aux journées de sociologie du travail, Rouen, 2006**

Diane-Gabrielle Tremblay

#### Introduction

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. Le concept de communautés de pratique (CoP) est issu de cet intérêt pour le développement des connaissances, mais ce mode d'organisation devrait normalement être davantage fondé sur les individus et leurs échanges que sur la « gestion » des connaissances par l'entreprise, même si on l'apparente généralement à un mode de « Knowledge Management ». De ce fait, l'engagement et la participation dans la communauté ne peuvent se décréter et cela peut parfois occasionner des difficultés.

Dans les pages qui suivent, nous présentons d'abord le concept des communautés de pratique, puis la recension des écrits qui nous ont conduits à postuler l'existence d'un lien entre collaboration, engagement et succès d'une communauté de pratique. Nous présentons ensuite notre méthode de recherche, avant de passer ensuite aux résultats de la recherche que nous avons menée sur ce sujet.<sup>1</sup> En ce qui concerne les résultats, nous nous intéresserons surtout ici à quelques facteurs qui peuvent expliquer le succès ou les difficultés de mise en oeuvre des communautés en nous penchant sur les liens possibles entre celui-ci et divers aspects comme la collaboration et l'engagement afin de tenter de voir si l'un de ces éléments est déterminant du succès ou des difficultés des communautés. En effet, la recherche

---

<sup>1</sup> Ce projet regroupait 14 partenaires des secteurs privé, public et parapublic dont certains ont mis en place deux communautés. Les chercheurs provenaient de l'université Laval,

nous a montré qu'il ne suffit pas de souhaiter mettre en place des communautés, ou de souhaiter la collaboration et l'échange de connaissances, pour que ceci se produise. Au contraire, au moins la moitié des organisations qui devaient mettre en place une communauté dans le cadre de notre projet n'ont jamais vraiment mené l'expérience à terme. Il est donc d'autant plus pertinent de s'intéresser aux conditions de mise en place et de succès.

### **1-Les communautés de pratique : une définition**

Une communauté de pratique désigne un 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 », à distance par l'internet ou un autre système (Bourhis et Tremblay, 2004; Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

La notion de communauté de pratique suggère que le travail, l'apprentissage et l'innovation ne constituent pas des activités séparées. Au contraire, elles sont intimement liées dans une pratique locale. L'expression « communauté de pratique » avait d'abord été utilisée par Lave et Wenger (1991) pour traiter des communautés dites « spontanées » mais, depuis, on s'est intéressé tout autant aux communautés moins informelles. Différentes définitions ont donc été proposées au fil des ans, la plupart renvoyant à l'idée du partage d'informations et de connaissances au sein d'un petit groupe, ainsi qu'à la valeur de l'apprentissage informel pour un groupe et une organisation. D'une manière générale, nous pouvons définir une communauté de pratique à partir des éléments suivants (Mitchell, 2002; Snyder et Wenger, 2000; Wenger, 1998; Wenger *et. al.*, 2002) :

le partage d'un intérêt, d'une série de problèmes, d'une passion pour un sujet;

des relations mutuelles soutenues, qu'elles soient harmonieuses ou conflictuelles;

des manières communes de s'engager à faire des choses ensemble;

des connaissances sur ce que les autres savent, sur ce qu'ils peuvent faire et sur une éventuelle contribution à l'action collective;

un jargon, des raccourcis dans la communication, des histoires partagées, des plaisanteries propres au groupe;

---

de l'université de Montréal et de HEC. Voir le rapport pour plus de détails sur certains aspects ( Bourhis et Tremblay, 2004).

---

un discours partagé qui reflète une certaine façon de voir le monde;

le développement des connaissances et de l'expertise dans un domaine, ce qui est fonction de la qualité des interactions et des intérêts communs.

Les principaux éléments mis en évidence ici sont le partage d'intérêts ou de préoccupations, l'interaction constante entre les membres du groupe, le partage de connaissances qui conduisent à des apprentissages. Les travaux insistent aussi souvent sur l'apprentissage en contexte de travail, grâce aux échanges avec les collègues, l'appartenance au groupe et à la collaboration. L'hypothèse centrale dans plusieurs de ces travaux, c'est que le fait de participer à une communauté permet d'apprendre.

Une communauté de pratique se développe lorsqu'un groupe de personnes, reliées entre elles de manière informelle, ont en commun une pratique professionnelle, un champ d'expertise, ou encore un intérêt pour un sujet donné (Wenger, 1998). Les membres de la communauté se rencontrent, formellement ou informellement, pour échanger, partager et apprendre les uns des autres. Certaines communautés de pratique se rencontrent régulièrement en face à face, tandis que d'autres échangent uniquement sur internet, par le courriel ou encore grâce à un outil de gestion des connaissances. Les membres de la communauté partagent informations, expérience et connaissances, et cela se traduit souvent par de la résolution de problèmes (Snyder et Wenger, 2000). Cette connaissance renvoie essentiellement au « savoir-faire » (Brown et Duguid, 1991) qui est tacite et socialement localisée. (Davel et Tremblay, 2006)

Les communautés regroupent habituellement des gens qui s'y sont associés de manière volontaire. Toutefois, au fil des ans, les organisations ont voulu provoquer la création de telles communautés et, de plus en plus, on assiste à la création de communautés que l'on peut qualifier de structurées, ou tout au moins soutenues. Elles sont alors moins informelles et davantage structurées, comme le proposent Saint-Onge et Wallace (2003), qui présentent trois types de communautés de pratique (voir tableau 1). Le premier type représente les communautés plus informelles qui possèdent des structures minimales et sont faiblement organisées, celles qui ont été évoquées dans les premiers travaux sur les communautés de pratique. Une deuxième catégorie renvoie aux communautés soutenues, qui sont plus développées car elles jouissent de l'appui de l'organisation et se caractérisent par une orientation vers le développement des nouvelles connaissances qui amélioreront les compétences des membres dans leur pratique. Le troisième type de communauté de pratique est celui des communautés structurées. Celles-ci sont

orientées vers des impératifs stratégiques qui contribuent nettement à la performance organisationnelle. (Davel et Tremblay, 2006)

**TABLEAU 1 LES DIVERS TYPES DE COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE**

Aspects	Informelle	Soutenue	Structurée
Objectif	Fournit un forum de discussion pour les personnes ayant des intérêts et des besoins communs dans leurs pratiques	Développe des connaissances et des compétences pour une affaire donnée ou pour une zone de compétences	Fournit une base transversale fonctionnelle pour les membres qui possèdent des objectifs et des buts communs
Affiliation	Auto-adhésion ou invité par les pairs	Auto-adhésion, invité par les membres ou suggéré par le gestionnaire	Critères de sélection prévus  Invité par les parrains ou par les membres
Parrainage	Sans parrain organisationnel	Un ou plusieurs gestionnaires comme parrains	Parrainage de l'unité d'affaires ou d'un employé senior
Mandat	Déterminé conjointement par les membres	Déterminé conjointement par les membres et les parrains	Déterminé par les parrains avec l'approbation des membres
Soutien organisationnel	Soutien général des communautés de pratique  Fourniture d'outils de collaboration standards	Soutien discrétionnaire de la direction en matière de ressources et de participation  Ensemble d'outils supplémentaires et soutien de facilitation	Soutien organisationnel complet du même type que celui accordé à une unité organisationnelle  Allocation de budget comme partie du plan d'affaires
Infrastructure	Rencontre en face à face la plupart du temps comme premier contact  Possède des moyens de communication variés pour les contacts	Utilise des outils collaboratifs  Rencontres en face à face sur une base régulière	Utilise une technologie sophistiquée pour appuyer la collaboration et conserve les objets de connaissance produits dans la communauté  Soutenue largement par la technologie
Visibilité	Tellement naturelle que peut ne pas être perçue	Visible pour les collègues touchés par la contribution de la communauté à la pratique	Fortement visible dans l'organisation à travers des efforts ciblés de communication soutenus par les parrains

Source : Tableau repris de Davel et Tremblay (2006); le tableau était adapté à partir des travaux de Saint-Onge et Wallace (2003, p. 36-37).

On considère habituellement que la communauté de pratique s'appuie sur trois principes clés : l'engagement mutuel de ses membres, une entreprise commune et

un répertoire partagé. L'appartenance à une communauté de pratique est donc le résultat d'un engagement des individus dans des actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres. *L'engagement mutuel* est fondé sur la complémentarité des compétences et sur la capacité des individus d'arrimer efficacement leurs connaissances avec celles des autres. La nécessité d'un arrimage des compétences est particulièrement évidente dans le cas des communautés où l'engagement mutuel suppose des contributions complémentaires. (Davel et Tremblay, 2006)

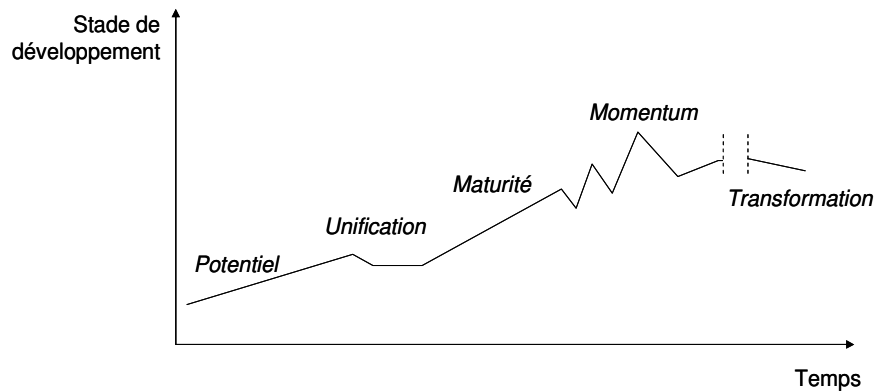
Le fait de négocier des actions communes crée des relations de responsabilité mutuelle entre les personnes. La pratique consiste à constamment interpréter et intégrer les aspects réifiés liés à la responsabilité. *L'entreprise conjointe* ne se limite pas à la définition d'un objectif mais recouvre en fait davantage les actions collectives dans ce qu'elles ont d'immédiat. Il s'agit du domaine ou champ de la communauté, ce qui crée une base commune et un sens d'identité commune. En fait, il s'agit là de la raison d'être de la communauté. (Davel et Tremblay, 2006)

Au fil du temps, l'engagement au sein d'une pratique commune devrait créer des ressources qui permettent la négociation des significations. Ce répertoire partagé de ressources, ou langage commun, permet en principe de faciliter les échanges, tout comme il devrait éviter les incompréhensions et les conflits. L'expérience commune ou l'habitude de collaborer peuvent conduire au développement du langage commun. Ces ressources forment *le répertoire partagé* d'une communauté, qui peut inclure des supports physiques tels que des prototypes ou des maquettes, des routines, des mots, des outils, des procédures, des histoires, des gestes, des symboles, des concepts que la communauté a créés ou adoptés au cours de son existence et qui sont devenus peu à peu partie intégrante de sa pratique. Le répertoire partagé des communautés de pratique ne doit pas être compris comme une sorte de plate-forme servant de base à un consensus collectif, mais comme un ensemble de ressources mobilisables pour la négociation de sens dans les situations d'interactions. (Davel et Tremblay, 2006)

Un modèle-type des stades de développement des communautés de pratique a été développé par Wenger et al. (2002). Ce modèle prévoit cinq étapes de la vie d'une communauté, jusqu'à ce que celle-ci atteigne la maturité. Au début, à partir d'un réseau plus ou moins formel de personnes, la communauté se trouve au stade de potentiel. Elle passe ensuite à l'étape d'unification, puis de maturité. Elle atteint alors un momentum, malgré des hauts et des bas possibles. Habituellement, un événement externe déclencherait ensuite un processus de transformation de la

communauté. La durée des étapes est bien sûr différente selon la communauté et il n'y a pas de norme à cet égard, mais la plupart des recherches, dont la nôtre, indiquent qu'il faut plusieurs mois avant qu'une communauté arrive au stade de la maturité et produise des résultats (Mitchell, 2002; Bourhis et Tremblay, 2004).

**FIGURE 1 - STADES DE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ**



Source : tiré de Bourhis et Tremblay (2004), adapté de Wenger et al. (2002), p. 69.

Selon Gherardi *et. al.* (1998), les communautés de pratique renvoient à des façons de s'organiser : ce n'est pas seulement la dimension consensuelle ou le sentiment d'harmonie ou d'étroite relation qui les définit autant que le fait qu'elles soutiennent la transmission et la perpétuation d'une pratique. Certains auteurs mettent davantage l'accent sur la notion de pratique que sur celle de communauté : le savoir, l'activité et les relations sociales sont interreliés et, dans un sens, fournissent le moyen et la ressource à la fois à la réflexion générant « le sens de la communauté » et aux inévitables conflits et aux jeux de pouvoir entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas (Gherardi *et. al.*, 1998). En effet, les communautés de pratique productives et efficaces ne sont pas nécessairement sans conflits. (Davel et Tremblay, 2006)

Le fait de participer à une communauté de pratique implique de participer à un collectif, de partager un langage professionnel, de maîtriser les règles du jeu et d'être capable de les utiliser. Autrement dit, il faut apprendre à obéir aux règles d'une pratique donnée, habituellement une pratique professionnelle, mais pas toujours (Gherardi et Nicolini, 2002). L'aspect central d'une communauté de pratique est

qu'elle comporte, au-delà de l'acquisition des seuls contenus cognitifs, l'acquisition d'une nouvelle identité. Parce que la connaissance est intégrée et distribuée dans la vie d'une communauté de pratique et en raison du fait que l'apprentissage est un acte d'appartenance, l'apprentissage exige normalement de l'engagement et s'appuie sur des processus de socialisation. (Davel et Tremblay, 2006)

On observe que le développement d'une communauté est influencé par son environnement, ainsi que par le passé de l'organisation qui la parraine, mais elle peut aussi être influencée par le contexte culturel, économique et politique (Wenger et al., 2002). Comment définir le succès des communautés de pratique ?

Les recherches ne permettent pas d'identifier une définition unique du succès d'une communauté de pratique. Dans la plupart des cas, on cherche à développer les connaissances et l'apprentissage au sein d'une organisation, et le succès est souvent évalué en fonction de l'atteinte de cet objectif d'apprentissage. Certains auteurs considèrent par ailleurs qu'une communauté de pratique a du succès lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'était fixés elle-même, quels que soient la nature de ces objectifs (Cothrel et Williams, 1999). Pour notre part, nous inspirant des recherches antérieures (dont Cohendet *et al.*, 2003; Gherardi et Nicolini, 2000), nous avons retenu quelques indicateurs de succès : l'atteinte de divers objectifs fixés (nous verrons la liste plus loin), la satisfaction des membres, l'intérêt à continuer à participer à une CoP, ainsi que l'apprentissage.

L'apprentissage est identifié par plusieurs auteurs comme l'objectif majeur des communautés. Ainsi, Cohendet *et al.* (2003) présentent une typologie et distinguent les formes d'apprentissage observées dans les communautés et le travail en équipe. Ils considèrent ainsi que les communautés ont pour but de permettre l'apprentissage par le travail (*learning in working*), alors que le travail en équipe viserait plutôt l'apprentissage par l'interaction et le groupe fonctionnel permettrait l'apprentissage par les tâches (*learning by doing*).

Les objectifs et apports des communautés de pratique sont multiples. Qu'ils soient mesurables, comme l'amélioration de la performance organisationnelle, ou non mesurables, comme le développement d'une culture de partage, les apports d'une expérience au sein d'une communauté de pratique sont significatifs pour l'entreprise. Ces apports peuvent être répertoriés dans le temps (court et long terme) et selon le bénéficiaire, soit l'organisation ou les membres de la communauté (Davel et Tremblay, 2006).

Parmi les facteurs pouvant contribuer au succès, les attitudes individuelles au travail des membres de la communauté, le fait de partager des buts communs, d'avoir une

passion commune pour la pratique partagée dans le cadre de la communauté, le fait d'avoir été volontaire pour participer, de constituer une communauté homogène ou hétérogène sont autant de facteurs mis en évidence par Cohendet et al (2003) et Créplet (2001), mais les travaux réalisés au fil des ans sur les communautés ne permettent pas de conclure définitivement sur ce sujet, d'où notre recherche.

## **2. Méthode**

Notre projet de recherche a porté sur une quinzaine de communautés de pratique, dont neuf seulement ont finalement vraiment fonctionné et accepté de collaborer à la collecte de données. Précisons de plus qu'il s'agissait de communautés de pratique que l'on peut qualifier de « virtuelles » puisqu'elles fonctionnaient principalement ou exclusivement à distance.

Plusieurs outils de collecte de données ont été utilisés. Au plan qualitatif, trois groupes de discussion avec un échantillonnage de participants, d'animateurs et de *coachs*-animateurs ont été organisés pour mieux comprendre la dynamique des communautés; ceux-ci ont été complétés par la récolte d'incidents critiques et la réalisation d'un journal de bord.

La recherche s'est aussi appuyée sur divers questionnaires disponibles en ligne, sur le web. Nous nous intéresserons aux principaux résultats que l'on peut dégager des données recueillies. La collecte des données s'est déroulée du 12 juin 2002 au 30 septembre 2003.

## **3. Résultats**

### **3.1. Mesures du succès de l'expérience des communautés**

Les neuf communautés ont été créées intentionnellement par les diverses organisations participant au projet de recherche. Les organisations au sein desquelles les communautés de pratique émergent ont généralement participé à la détermination des objectifs et des règles de fonctionnement. L'objectif de faciliter l'échange et le partage de l'information et des savoirs était un des plus importants. L'innovation, l'excellence, le développement des compétences, l'apprentissage sont aussi au nombre des objectifs (Bourhis et Tremblay, 2004). On constate que les communautés visaient surtout des objectifs organisationnels, comme la qualité et l'excellence, et que l'objectif de faciliter l'échange et le partage d'information et de savoirs a été jugé le plus important et aussi celui qui a été le mieux atteint au terme de quelques mois



Il faut d'abord souligner que les participants ont évalué que les communautés avaient plutôt été un succès, avaient globalement atteint leurs objectifs et avaient été relativement utiles aux employeurs (moyennes d'un peu plus de 4 sur une échelle de 7 pour ces trois aspects). Il y avait toutefois de grandes disparités d'une communauté à l'autre.

## Résultats : atteinte des objectifs

Afin de mieux comprendre sur quels critères les participants se basaient pour fonder leur appréciation du succès de leur communauté, nous avons cherché dans un premier temps à identifier les objectifs considérés comme importants à atteindre par les participants et à évaluer, dans un second temps, leur niveau d'atteinte (Bourhis et Tremblay, 2004). Les résultats sont présentés au tableau 1.

**TABEAU 1 - IMPORTANCE ET ATTEINTE DES OBJECTIFS DE LA COMMUNAUTÉ**

	Importance des objectifs <sup>A</sup>		Atteinte des objectifs <sup>B</sup>	
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type
Valoriser l'innovation	4,26	0,81	3,53	0,98
Améliorer la relation-client	4,10	0,91	3,13	0,85
Améliorer la qualité	4,38	0,78	3,35	0,90
Valoriser l'excellence	4,53	0,66	3,53	0,92
Rationaliser	3,50	1,17	2,87	0,95
Valoriser les compétences	4,29	0,80	3,34	0,96
Efficience	4,08	0,92	3,31	0,92
Faciliter l'échange et le partage de l'information et des savoirs	4,65	0,66	3,82	0,96
Expérimenter une nouvelle approche de résolution de problèmes	4,16	0,83	3,72	0,92
Mieux utiliser les ressources délocalisées	4,32	0,89	3,68	1,00
Réduire les effectifs	2,25	0,99	2,41	1,02
Maximiser le temps de travail	3,65	1,11	2,93	0,96
Diminuer la duplication	4,20	0,96	3,33	1,02
Stimuler la créativité	4,20	0,88	3,54	1,00
Favoriser l'apprentissage	4,37	0,79	3,79	0,86

<sup>A</sup> Question : Indiquez l'importance accordée par l'organisation à chacun des objectifs; Score de 1 à 5, où 5 indique un objectif très important.

<sup>B</sup> Question : Indiquez jusqu'à quel point ces objectifs sont atteints jusqu'à maintenant dans le cadre de votre CoPV; Scores de 1 à 5, où 5 indique un objectif parfaitement atteint.

Les résultats concernant l'importance des objectifs sont intéressants. Ainsi, outre les objectifs de rationalisation, incluant la réduction des effectifs et la maximisation du temps de travail, tous les objectifs dépassent une moyenne de 4/5. Cependant, deux objectifs dépassent les autres : la facilitation de l'échange et le partage de l'information et des savoirs; et la valorisation de l'excellence. Si ce dernier ne fait pas partie des objectifs les mieux réalisés, malgré une moyenne de 3,53/5, la facilitation de l'échange et le partage de l'information et des savoirs se situe en tête des objectifs atteints par les communautés, suivi par l'apprentissage. Ces résultats confirment d'une part, que les communautés se fixent elles-mêmes leurs propres objectifs et s'évaluent ensuite par rapport à l'atteinte de ces buts et d'autre part, que le partage des connaissances demeure la priorité dans la mise en place des communautés de pratiques virtuelles, et leur résultat le plus évident (Bourhis et Tremblay, 2004).

En outre, malgré la situation financière difficile de nombreuses organisations, que l'on retrouve évoquée dans les données de recherche, les répondants indiquent que

la rationalisation et la réduction des effectifs viennent au dernier rang des objectifs atteints, et elles n'étaient pas non plus parmi les principaux objectifs visés. Cela est intéressant puisque certains craignent que les communautés de pratique ne figurent au nombre des méthodes de rationalisation des effectifs puisqu'elles sont parfois vues comme une façon de collecter les savoirs pour ensuite se défaire d'une partie de la main-d'œuvre. Il est intéressant de noter que les participants n'ont pas vu là un objectif à atteindre, ni un objectif atteint.

Notons cependant que les perceptions d'importance des objectifs peuvent être influencées par les caractéristiques individuelles ou démographiques des répondants.

On note certaines différences selon l'âge dans l'importance attribuée à certains objectifs opérationnels et stratégiques de la CoP. Cependant, les objectifs qui obtiennent les plus hautes et plus basses moyennes sont les mêmes et ce, pour chacun des trois groupes d'âge. Le fait de faciliter l'échange et le partage d'information et de savoirs est l'objectif le plus important pour tous les groupes d'âge, alors que la réduction des effectifs est perçue comme le moins important. L'apprentissage, la créativité, l'innovation, de nouvelles approches de résolution de problèmes, ainsi qu'une meilleure utilisation des ressources délocalisées sont au nombre des autres objectifs stratégiques jugés importants.

En ce qui concerne le lien entre l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels et diverses variables démographiques, les analyses révèlent que seules les variables *âge* et *sexe* offrent des différences statistiquement significatives. Les femmes évaluent généralement plus positivement, alors que les personnes de 50 ans et plus évaluent plus négativement leur expérience. L'atteinte des objectifs ne s'est pas révélée significativement différenciée selon les catégories socioprofessionnelle, le niveau de scolarité, et la présence d'enfants à charge (nous posions la question puisque plusieurs personnes devaient participer au projet en dehors des heures de travail). Nous avons constaté que les niveaux d'atteinte des objectifs étaient généralement jugés de façon plus élevée par les moins de 35 ans, suivis des 35 à 49 et enfin des 50 ans et plus, qui jugent plus sévèrement les niveaux d'atteinte des objectifs. Tous les groupes s'entendent toutefois pour dire que l'objectif le plus atteint est celui de l'échange et du partage de l'information et des savoirs.

Il est intéressant de constater que l'évaluation globale du succès de la communauté est significativement liée au fait que le travail en équipe ait été répandu dans l'organisation et que le travail oblige les participants à consulter les autres membres; il semble que la pratique antérieure du travail en équipe favorise la collaboration au

sein de la communauté de pratique, mais cela ne la garantit pas. En effet, dans certains milieux de travail, les participants étaient incertains des objectifs de la communauté et l'animation ayant fait quelque peu défaut tout au long du projet (départs et remplacements de l'animateur), les participants ont perdu intérêt dans le projet. Il semble clair que les CoP sont plus faciles à mettre en place et que le succès global est plus assuré dans les contextes où le travail en équipe est déjà une habitude.

Le succès de la communauté semble aussi liée au sentiment d'appartenance au groupe que constitue la CoP et au fait que les individus ont l'impression de pouvoir l'influencer. Dans un certain nombre de cas, les individus ont eu l'impression qu'on leur imposait la participation à un projet et ils ont alors été moins motivés.

Le sentiment d'appartenance au groupe, le sentiment de constituer une véritable communauté et d'avoir des objectifs communs, de créer une véritable communauté présentent des niveaux élevés d'adhésion et sont très étroitement liés à l'explication du succès de la CoP. Ces éléments paraissent donc importants pour assurer le succès d'une communauté de pratique et le fait que certaines organisations n'en aient pas tenu compte s'est traduit par un degré d'adhésion plus faible et une difficulté à atteindre les objectifs fixés.

Les données recueillies montrent qu'il existe des liens entre le degré d'engagement dans la communauté de pratique virtuelle et le fait que les individus aient fait des apprentissages personnels ou professionnels importants. Les quatre énoncés à cet égard (tableau 2) présentaient des corrélations très nettes, confirmant ce qu'indiquent divers travaux sur l'apprentissage, à savoir que l'engagement est important pour réaliser des apprentissages personnels ou professionnels ou pour acquérir des compétences (Henri et Lundgren, 2001, Gherardi et Nicolini, 2000, 2002).

**TABEAU 2 - ENGAGEMENT AU SEIN DE LA COPV ET APPRENTISSAGES**

	<i>Évaluez votre degré d'engagement au sein de CoPV</i>							
	<i>Très faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Légèrement faible</i>	<i>Ni faible, ni élevé</i>	<i>Légèrement élevé</i>	<i>Élevé</i>	<i>Très élevé</i>	<i>Total</i>
	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Je fais des apprentissages personnels importants (r= 0,49***)	3,00 15 1,56	4,00 20 1,65	4,33 9 1,22	4,40 20 1,23	5,25 8 1,04	5,63 8 0,92	5,50 2 0,71	4,27 82 1,54
Je fais des apprentissages professionnels importants dans la CoPV (r= 0,46***)	3,07 15 1,71	4,52 21 1,33	4,67 9 1,12	4,85 20 1,50	5,25 8 1,49	5,75 8 0,46	5,50 2 0,71	4,57 83 1,56
Mes compétences pour le travail en équipe ou en CoPV augmentent (r= 0,42***)	2,86 14 1,46	3,81 21 1,08	4,78 9 0,83	4,10 20 1,02	5,25 8 1,04	4,38 8 1,77	5,50 2 0,71	4,06 82 1,35
J'apprends beaucoup de la CoPV (r= 0,46***)	3,11 18 1,78	4,24 21 1,09	4,72/3 11 1,27	4,55 20 1,61	5,75 8 1,16	5,75 8 0,71	4,50 2 2,12	4,42 88 1,60

À moins d'indication contraire, toutes les moyennes sont établies sur l'échelle d'accord en 7 points où 1=tout à fait en désaccord; 2=en désaccord; 3=légèrement en désaccord; 4=ni en accord, ni en désaccord; 5=légèrement en accord; 6=en accord; 7=tout à fait en accord.

r = valeurs Pearson Correlation

n-s = test non-significatif

\*\*\* p ≤ 0,001 \*\* p ≤ 0,01 \* p ≤ 0,05

Il est particulièrement intéressant de noter le degré d'engagement relativement faible observé dans les CoP. Nous avons en effet observé que 18 participants sur 88 (nombre de répondants variant entre 82 et 88 selon les questions) disent avoir un degré d'engagement « très faible » dans leur communauté et une autre vingtaine (21) disent avoir un engagement faible. Une dizaine (11) ont un engagement légèrement faible et une vingtaine, ni faible ni élevé. On constate donc que l'engagement dans la communauté ne peut certes pas être décrété par l'organisation

qui parraine la communauté, ce qui semble souvent négligé dans les nombreux écrits normatifs sur la mise en place de communautés.

**Tableau 3 – Degré d’engagement au sein de la CoPV**

<i>Très faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Légèrement faible</i>	<i>Ni faible, ni élevé</i>	<i>Légèrement élevé</i>	<i>Élevé</i>	<i>Très élevé</i>	<i>Total</i>
18	21	11	20	8	8	2	88

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. L’idée de « cultiver » ces pratiques en mettant en place des conditions facilitantes est de Wenger et al. (2002) et correspond bien à ce que nous avons observé dans notre étude. En effet, nous avons pu observer qu’un certain nombre de résistances se sont manifestées<sup>2</sup>, que l’engagement n’est pas aussi élevé que les organisations auraient pu l’espérer. Par ailleurs, le simple fait que près de la moitié des projets de communauté de pratique qui auraient dû voir le jour ne se soient jamais matérialisés, même après quelques mois de soutien, d’échanges avec les experts, d’animation par le Centre francophone pour l’informatisation des organisations, témoigne aussi de résistances non négligeables. Bien que dans ces cas nous n’ayons pas accès à des données précises pour expliquer l’échec de mise en œuvre de la communauté, les échanges informels avec les organisations indiquent que certains cadres intermédiaires craignaient parfois d’être associés à un projet qui n’aurait pas fonctionné, que certains craignaient d’y perdre du pouvoir au profit des professionnels ou de subalternes dans l’organisation. Bref, des questions de pouvoir et de conflits internes sont en jeux.

### **Les obstacles ou résistances au développement des communautés**

Cette recherche ne peut être considérée qu’exploratoire du point de vue des obstacles ou résistances à ce nouveau type d’organisation du travail, puisque nous avons dû dégager en creux les sources de résistance, n’ayant pas de répondants dans les communauté qui ont été un véritable échec ou se sont retirées de l’expérimentation. Néanmoins, nous avons identifié un certain nombre de conditions

---

<sup>2</sup> Dans la documentation des journaux de bord et incidents critiques, quelques manifestations de résistance et de détournement d’objectifs de la communauté se font voir. Il s’agit surtout de résistance à l’objectif global mis de l’avant par l’organisation, qui paraît parfois un peu trop ambitieux (innovation, excellence, etc.). Les participants tendent à ramener les objectifs à des éléments plus opérationnels et plus proches de leur pratique de travail, par exemple, développement d’un site web, élaboration d’une base de connaissances, etc., même si les communautés de pratique ne devraient pas en principe viser des objectifs si précis, à court terme.

ou éléments qui facilitent la mise en œuvre de communautés de pratique et les obstacles ou résistances sont bien sûr associés à la non réalisation de certaines de ces conditions ou facteur facilitants. L'absence d'intérêt commun ou d'entreprise conjointe est une source majeure de résistance à la mise en place d'une communauté. L'absence d'engagement mutuel ou de répertoire partagé sont aussi des source de résistances possibles, qui peuvent empêcher l'émergence ou le développement d'une communauté.

Ajoutons ici un certain nombre d'autres difficultés identifiées dans les travaux sur le sujet et qui peuvent avoir joué, sans que nous n'ayons pu le vérifier<sup>3</sup>. Wenger et al (2002) soulignent que la fierté d'appartenance à la communauté peut parfois se traduire par de l'arrogance et que ceci peut être extrêmement dommageable pour la survie du groupe. Les gens peuvent s'imaginer tout savoir et développer des comportements narcissiques, considérant ne plus avoir rien à apprendre des autres. Cela va évidemment à l'encontre de l'objectif premier des communautés, qui visent un apprentissage continu et permanent issu des échanges avec les autres. Wenger et al (2002) notent aussi qu'une communauté peut se transformer en clique ou qu'il peut se créer des factions à l'intérieur de la communauté, autant d'éléments défavorables à son évolution.

Wenger et al (2002) identifient par ailleurs un certain nombre de comportements qui peuvent nuire au sentiment de communauté. Ils notent que l'absence de liens ou le sentiment d'absence de connexion entre les membres peuvent conduire à des résistances, ce qui se produit souvent lorsque la communauté est de taille trop importante. La communauté peut aussi souffrir de localisme, en ce sens qu'elle se replie sur un département ou une zone géographique et limite ainsi ses possibilités d'apprentissage.

Au fond, l'ensemble de ces obstacles ou difficultés renvoie aux diverses difficultés ou obstacles auxquels peut nous confronter le travail en groupe ou en collectif. Les questions de pouvoir ou de conflit au sein des groupes ne sont pas négligeables.

L'engagement dans la communauté, l'apprentissage et l'expansion du savoir existant sont en effet inséparables d'une certaine forme de pouvoir : l'apprentissage requiert l'accès et la possibilité de prendre part aux pratiques continues. Aussi la participation dans un environnement culturel et dans la pratique dans laquelle le savoir existe est un principe épistémologique de l'apprentissage; la structure sociale de cette

---

<sup>3</sup> Ce pourrait être l'objet de recherches futures, bien qu'il soit toujours difficile d'accéder aux terrains ou les acteurs sont perçus comme ayant vécu un échec.



pratique, ses relations de pouvoir et ses conditions de légitimité définissent les possibilités d'apprentissage (Gherardi et al., 1998).

De ce fait, il ne faut pas concevoir les communautés de pratique comme des paradis interpersonnels, exempts de relations de pouvoir (Davel et Tremblay, 2006). Tel que le suggèrent Swan et al. (2002), la connaissance et l'apprentissage développé au sein et à travers les communautés de pratique sont à la fois l'objet et le médium des relations de pouvoir. En effet, la connaissance, l'activité et les relations sociales sont intimement entremêlées. Les activités ordinaires fournissent un médium et des ressources pour l'acte réflexif de création d'un esprit de communauté, mais aussi pour les inévitables conflits et jeux politiques entre ceux qui connaissent et ceux qui ne connaissent pas (Gherardi et al., 1998).

## Conclusion

Nous avons pu observer qu'un certain nombre de facteurs semblent liés à la mise en place et à l'atteinte des objectifs des communautés. Nous avons notamment pu constater que le fait d'avoir déjà travaillé en équipe ou en collaboration apparaissent comme des facteurs favorables au succès. Par contre, si l'engagement est important pour le succès des communautés, l'engagement est apparu relativement faible chez la grande majorité des participants, indiquant clairement que l'engagement dans de telles pratiques ne peut être décrété. Bien que la plupart des individus soient très intéressés à développer leurs connaissances, le contexte organisationnel et les objectifs mis de l'avant par l'organisation peuvent nuire à leur engagement dans le projet et, de ce fait, à l'apprentissage en contexte de CoP.

Nous avons constaté que la majorité des participants sont quelque peu mitigés quant au succès et à l'utilité de la communauté, quoiqu'ils jugent par contre souvent que cela a eu un impact positif sur le climat de travail. Ainsi, la collaboration induite par la CoP semble plutôt positive, sans toutefois déclencher l'enthousiasme de tous les participants. La variabilité des réponses selon les communautés est importante.

Bien que les communautés de pratique visent en principe l'apprentissage par l'échange et la collaboration, il est intéressant de voir comment les choses ont évolué au fil du temps. Au moment du démarrage des communautés, les objectifs identifiés par les participants touchaient habituellement l'échange, le partage de l'information et des savoirs, une meilleure utilisation de ressources délocalisées, de même que la création d'une mémoire collective, des objectifs qui relèvent principalement du partage des connaissances.

Or, après quelques mois de travail en CoP, les objectifs semblaient inégalement atteints. En général, les données indiquent que les participants ont apprécié la pertinence des sujets dans les échanges par rapport à leur travail, la collaboration entre les membres, la résolution de problèmes de travail, l'établissement de

consensus, le travail de groupe, le développement de nouvelles compétences et un peu moins la qualité des échanges.<sup>4</sup>

La dimension de l'engagement (faible, rappelons-le) nous paraît constituer, avec la collaboration, l'un des aspects les plus intéressants des résultats de cette recherche, l'un des aspects à approfondir dans la suite des recherches sur ce thème, puisqu'ils sont certes des clés importantes dans le succès comme les difficultés des CoP, mais représentent des réalités complexes à étudier et, surtout, parfois difficiles d'accès.

## ***BIBLIOGRAPHIE***

Adams, E. C. et Freeman C. (2000). « Communities of practice: Bridging technology and knowledge assessment. », *Journal of Knowledge Management*, vol. 4(1), p. 38-44.

APQC (2001), *Building and Sustaining Communities of Practice*, Houston, TX : American Productivity and Quality Center.

Ardichvili, A., V. Page et Wentling, T. (2003). « Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. », *Journal of Knowledge Management*, vol. 7(1), p. 64-77.

Bourhis, A. et Tremblay, D.-G. *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*. Québec, Cefrio, 2004.

Brown, J. S. et Duguid, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, vol.2, n.1, p.40-57, 1991.

Davel, E. et Tremblay, D.-G. (2006, 2013). *Apprentissage et formation ; la vitalité de la pratique*. (première édition 2006; Télé-université; édition 2011 : PUQ.

Davel, E. , D. Rolland et Tremblay, D.-G., (2003) La nouvelle répartition des responsabilités au sein de l'organisation du travail en équipe au Québec.

---

<sup>4</sup> Pour des données quantitatives plus précises, voir Tremblay (2005a,b), puisqu'on nous a demandé de couper les parties quantitatives de notre texte.

- Rapport de recherche revu et placé en ligne comme Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-14. Disponible sur : <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/>
- Fontaine, M. (2001). « Keeping communities of practice afloat », *Knowledge Management Review*, vol. 4, septembre/octobre, p. 16-21.
- Gherardi, S. et D. Nicolini (2002). Learning the Trade : A Culture of Safety in Practice. *Organization*. 9(2). Sage. 191-223.
- Gherardi, S. et D. Nicolini (2000). The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice. *Journal of Management Inquiry*. 9(1). 7-18.
- Gherardi, S. et D. Nicolini (2000). To Transfer is to Transform : The Circulation of Safety Knowledge. *Organization* 7(2) : 329-348.
- Henri, France et Karin Lundgren (2001) L'apprentissage collaboratif : essai de définition, Québec: Presses de l'université du Québec.
- Jacob, R., C. Bareil, A. Bourhis, L. Dubé, D.-G. Tremblay (2003). Les communautés virtuelles de pratique : levier de l'organisation apprenante. In Karnas, G. , C. Vandenberghe et N. Delobbe (sous la dir., 2003). Bien-être au travail et transformation des organisations. Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations. Tome 3. Belgique : Presses universitaires de Louvain. Pp. 181-192.
- Lave, J. et E. Wenger (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, MA : Cambridge University Press
- McDermott, R. (1999a), « Learning across teams : How to build communities of practice in teams organizations », *Knowledge Management Review*, vol.8 (mai-juin), p. 32 -36.
- McDermott, R. (1999b). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103-117.
- McDermott, R. (1999c), « Nurturing three-dimensional communities of practice », *Knowledge Management Review*, vol.11 (décembre), p. 26-29.
- McDermott, R. et C. O'Dell. 2001 « Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. », *Journal of Knowledge Management*, vol.5 (1), p. 76-85.
- Mitchell, J. (2002), *The potential for communities of practice to underpin the national training framework*, Melbourne: Australian National Training Authority.

Snyder, W. M. et Wenger, E. Cultiver vos réseaux invisibles. *L'Expansion Management Review*, vol.Mars, p.6-12, 2000.

Swan, J.; Scarbrough, H. et Robertson, M. The construction of communities of practice in the management of innovation. *Management Learning*, vol.33, n.4, p.477-496, 2002.

Tremblay, D.-G., E. Davel et D. Rolland (2003). New Management Forms for the Knowledge Economy ? HRM in the context of teamwork and participaton. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-14A. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>

Tremblay, Diane-Gabrielle (2005a). Virtual Communities of Practice : explaining different effects in two organizational contexts. *Canadian Journal of Communication*. Vol. 30-3. pp. 367-382.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2005b). Les communautés de pratique: une analyse différenciée selon le sexe de ce mode d'apprentissage. *Éducation et francophonie*. Vol. XXXIII, no 1, printemps 2005. 20 pages. Disponible en ligne: <http://www.acelf.ca/c/revue/index.php>

Tremblay, Diane-Gabrielle (2004a). Communities of practice : towards a new mode of learning and Knowledge Creation ? dans Ruzicka, R., J. H. Ballantine et J.A.Ruiz San Roman (2004 eds). Key Contexts for Education and Democracy in Globalizing Societies. Actes du colloque Education, Participation and Globalization. Agentura Action M.. Pp C117-124.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2004b). Communities of practice (CoPV ) : are the conditions for implementation the same for virtual multi-organization communities ? Communication au colloque de la National Business and Economics Association. USA, mars 2004. Paru dans les Actes. Note de recherche sur [www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir](http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir).

Tremblay, D.-G. (2004c). Les communautés virtuelles de praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances ? *Possibles*, numéro spécial sur la formation. Été 2004. pp.. 66-79.

Wenger, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

Wenger, E. (1999), « Learning as social participation », *Knowledge Management Review*, vol. 6, janvier/février, p. 30-33.

Wenger, E. (2001, March). Supporting Communities of Practice : A Survey of Community Oriented-Technologies. Shareware report.  
<http://www.ewenger.com/tech/index.htm>.

Wenger, E. C., McDermott, R. et Snyder, W. M. (2002), *Cultivating Communities of Practice : A guide to Managing Knowledge*, Boston, MA : Harvard Business School Press.

Wenger, E. C. et Snyder, W. M. (2000). « Communities of practice : The organizational frontier », *Harvard Business Review*, janvier-février, 139-145.

