

Communauté de pratique : défis et pratiques contemporaines

Eduardo Davel et Diane-Gabrielle Tremblay
Télé-université (UQAM)

INTRODUCTION

L'idée de communauté de pratique¹ n'est pas nouvelle. D'après Wenger *et al.* (2002), elle a été notre première structure sociale fondée sur l'apprentissage à l'âge des cavernes lorsque, par exemple, les gens s'asseyaient autour d'un feu pour discuter des stratégies liées à la chasse ou à l'agriculture. On peut aussi la rattacher à l'époque des corporations de la Rome ancienne, ainsi que des guildes commerciales du Moyen Âge. En gros, une communauté de pratique renvoie à des réseaux informels de personnes partageant passion et expertise dans un même domaine professionnel.

Si l'expérience de la communauté de pratique n'est pas nouvelle, il n'en reste pas moins qu'elle semble fondamentale pour les organisations d'aujourd'hui qui souhaitent créer des communautés, qu'on qualifie alors de communautés intentionnelles et non spontanées. Dans le contexte économique de plus en plus axé sur le savoir, les communautés de pratique représentent une voie stratégique pour développer et partager les savoirs tacites. Elles constituent des sources ou moyens inestimables pour l'avancement des connaissances et, par conséquent, elles s'avèrent cruciales dans l'économie du savoir. En effet, elles ont un fort pouvoir de motivation en vue du partage des connaissances, de l'apprentissage et du changement.

La communauté de pratique est considérée comme un regroupement informel défini non seulement par ses membres mais également par leur manière de faire et l'interprétation qu'ils font des événements. Les membres d'une telle communauté entretiennent des relations entre eux, partagent des activités à travers le temps et développent des relations avec les autres communautés de pratique (Gherardi, Nicolini, and Odella 1998). Le concept de communauté de pratique est utile car il permet de comprendre le processus par lequel la transmission des savoirs s'effectue et comment les processus sociaux reliés à la transmission d'une pratique se perpétuent. Il met l'accent sur le lien entre l'émergence de relations créées autour des activités et les activités façonnées par les relations sociales

¹ L'Office de la Langue Française recommande plutôt l'expression de communauté de praticiens, considérant que des individus et non des pratiques peuvent constituer des communautés, mais nous retenons l'expression communauté de pratique ici puisqu'elle est plus courante.

ainsi qu'entre les habiletés particulières et les expériences qui deviennent une partie de l'identité individuelle et qui peuvent se perpétuer dans le temps (Gherardi, Nicolini, and Odella 1998).

Tout au long de ce chapitre, nous explorerons l'univers conceptuel, théorique et empirique des communautés de pratique. Tout d'abord, nous présenterons les notions et les principes clés, ainsi que les apports potentiels de cette forme organisationnelle. Puis, nous nous intéresserons aux phases de développement de ces communautés et nous indiquerons les éléments qui permettent de les cultiver. Finalement, des expériences d'apprentissage et de fonctionnement de communautés de pratique seront présentées : une première section traitera des résultats globaux d'une recherche menée auprès de neuf communautés de pratique virtuelles au Québec et, dans une dernière section, nous exposerons plus en détail l'expérience de l'une d'entre elles, soit celle en santé du cœur.

NOTIONS ET PRINCIPES CLÉS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Ni service, ni réseau, la communauté de pratique est un groupe de professionnels qui partagent des savoirs, créent des pratiques communes et les enrichissent dans un domaine d'intérêt partagé. Initialement employé par Lave et Wenger (1991), le terme communauté de pratique désigne :

[...] un système d'activité sur lequel les participants partagent des compréhensions sur ce qu'ils font et sur ce que cela signifie dans leur vie et pour leur communauté. Ainsi, ils sont unis dans l'action et dans la signification que cette action a, aussi bien pour eux-mêmes que pour une collectivité plus large (Lave and Wenger 1991, p.98).

Une communauté de pratique émerge lorsqu'un groupe des personnes, liées entre elles de manière informelle, ont en commun une pratique professionnelle ou un domaine d'expertise, ainsi que la passion d'un même travail (Wenger 1998). Les membres de la communauté se rencontrent pour échanger, partager et apprendre les uns des autres. Certaines communautés de pratique se rencontrent régulièrement en face à face, tandis que d'autres gardent le contact par Internet. Les membres de la communauté partagent expérience et connaissances, librement et avec une créativité qui favorise le développement de nouvelles approches de résolution de problèmes (Snyder and Wenger 2000). Cette connaissance renvoie essentiellement au « savoir-faire » (Brown and Duguid 1991) qui est tacite et socialement localisée.

Le caractère volontaire de la communauté s'explique par le fait que les individus partagent une passion commune. Toutefois, au fil des ans, les organisations ont voulu provoquer la création de telles communautés. Elles deviennent alors moins informelles et davantage structurées, comme le proposent Saint-Onge et Wallace (2003) à travers trois types de communautés de pratique (voir Tableau 4.1). Le premier type représente les communautés plus informelles qui possèdent des structures minimales et sont faiblement organisées. Un autre type concerne les communautés soutenues, qui sont plus développées car elles jouissent de l'appui de l'organisation et se caractérisent par une orientation vers le développement de 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 alignées sur des impératifs

stratégiques qui contribuent nettement à la performance organisationnelle. L'étude de Saint-Onge et Wallace porte sur ce type de communauté de pratique.

Tableau 4.1 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 un projet donnée ou pour une zone de compétences	Fournit une base transversale fonctionnelle pour les membres qui possèdent des objectifs et des buts communs
Affiliation	Autoadhésion ou invité par les pairs	Autoadhésion, 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 d'expérience
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 Offre d'outils de collaboration normalisés	Soutien discrétionnaire de la direction en matière de ressources et de participation Ensemble d'outils supplémentaires et soutien de facilitation	Soutien organisationnel complet au même titre qu'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 qu'elle 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 : adapté de Saint-Onge et Wallace (2003, p. 36-37).

Même les communautés plus structurées ne peuvent pas être contrôlées par la direction ou le superviseur immédiat. Elles peuvent être cultivées, car elles demeurent des structures parallèles aux structures organisationnelles et l'affiliation demeure relativement volontaire. Il est vrai que, en général, les managers ne peuvent pas diriger ces groupes. Les membres doivent souhaiter travailler ensemble et échanger leurs connaissances et pratiques. En revanche, l'organisation peut mettre en place des conditions propices, faire en sorte que les personnes se rencontrent, adopter une infrastructure dans laquelle le groupe peut se développer et se faire une idée de la valeur apportée.

Si l'on retient une définition plus globale, Wenger *et al.* (2002, p. 4-5) décrivent la communauté de pratique à travers leurs participants :

[...] ils ne travaillent pas nécessairement ensemble tous les jours, mais ils se rencontrent parce qu'ils trouvent de l'intérêt dans leurs échanges. En passant du temps ensemble, ils partagent de l'information, des idées, des conseils. Ils s'aident à résoudre des problèmes. Ils discutent de leur situation, de leurs aspirations, de leurs besoins. Ils réfléchissent à des enjeux communs, explorent des idées, et réagissent aux idées des uns et des autres. Ils peuvent créer des outils, des normes, des structures, des manuels ou d'autres documents, ou ils peuvent simplement développer une compréhension tacite partagée. Quelle que soit la manière dont ils accumulent des connaissances, ils deviennent liés par la valeur qu'ils trouvent à apprendre ensemble. Cette valeur n'est pas seulement instrumentale pour leur travail. Elle provient aussi de la satisfaction personnelle liée au fait de comprendre les visions et idées des autres et d'appartenir à un groupe de personnes intéressantes. Au fil du temps, ils développent une vision unique de leur sujet, ainsi qu'un ensemble de connaissances, de pratiques et d'approches communes. Ils développent aussi une relation personnelle et établissent des manières d'échanger entre eux. Ils peuvent aussi développer une identité collective. Bref, ils deviennent une communauté de pratique.

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 and Wenger 2000; Wenger 1998; Wenger, McDermott, and Snyder 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;
- 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.

Objectifs et participation au sein d'une communauté de pratique

Les communautés de pratique présentent plusieurs types d'objectifs, tels que piloter une stratégie, donner naissance à une nouvelle activité, résoudre un problème, promouvoir la diffusion des bonnes pratiques, développer les compétences professionnelles des individus, aider les entreprises à embaucher et à retenir les meilleurs talents. Au sein d'une communauté de pratique, les gens partagent des connaissances qui sont habituellement tacites et c'est au moyen du dialogue que ces connaissances s'expriment et peuvent alors être repérées, identifiées, échangées.

Les membres d'une communauté échangent des idées sur leur pratique de travail et expérimentent des nouvelles méthodes et idées. Ils s'engagent dans des discussions qui contribuent parfois à remettre en question les théories en usage. Ils innovent en développant de nouvelles routines de résolution de problèmes. Autrement dit, les participants d'une communauté de pratique s'engagent dans l'apprentissage par la pratique, développent et raffinent leurs structures cognitives. De plus, ces communautés participent à la formation et à la transformation des pratiques, des idées et de la culture organisationnelle (Hendry 1996).

Nous pouvons expliquer l'apparition des communautés de pratique de différentes manières. Lorsqu'une organisation décide d'évoluer vers une organisation par équipes, des employés experts (chacun dans leur fonction) peuvent y recourir pour maintenir des liens entre eux. Elles peuvent aussi émerger comme moyen de réagir à des changements externes (par exemple, la montée du commerce électronique) ou internes (comme une nouvelle stratégie de l'entreprise). Par ailleurs, une communauté de pratique peut exister indépendamment de toute unité de production, comme elle peut ignorer les frontières entre services. Elle peut même être constituée de membres issus de différentes entreprises, soit des groupes professionnels (par exemple, des experts de systèmes informatiques ou des logiciels qui échangent sur le Web), ou des membres d'organisations différentes qui sont appelés à collaborer sur des questions précises.

Peu importe la forme d'une communauté de pratique, un de ses aspects centraux demeure sa dimension « communauté », qui exprime un type particulier de rapports entre les participants. L'engagement mutuel des participants au sein d'une communauté de pratique est un facteur fondamental de son développement (Wenger 1998) et qui peut déterminer son évolution, ses résultats et sa pérennité. La participation au sein d'une communauté peut être choisie ou assignée, mais le niveau d'engagement d'une personne est une question d'ordre personnel. En ce sens, la participation est volontaire, même dans les communautés de pratique intensionnelles, où la participation peut certainement être encouragée. Toutefois, le type d'investissement personnel qui fait de la communauté un lieu fécond et vibrant ne peut pas être créé de toute pièce ou forcé (Wenger, McDermott, and Snyder 2002). Ainsi, pour favoriser le développement des communautés de pratique en entreprise, il faut habituellement favoriser l'engagement mutuel des divers participants de la communauté. L'engagement est donc un enjeu central dans le développement et la stimulation des communautés de pratique en entreprise.

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, mais également 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, Nicolini, and Odella 1998). En effet, les communautés de pratique productives et efficaces ne sont pas nécessairement sans conflits.

Participer à une communauté de pratique implique de prendre place dans un jeu de langage professionnel, d'en maîtriser les règles et d'être capable de les utiliser. Autrement dit, il faut apprendre à obéir aux règles d'une pratique donnée (Gherardi and Nicolini 2002b). Par exemple, les actes de parole sont des unités de langage et d'action, ils sont donc partie intégrante de la pratique. Au long de ces processus, nous pouvons constater que 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 de l'engagement et s'appuie sur des processus de socialisation.

La socialisation au sein d'une communauté de pratique renvoie au processus par lequel les novices s'approprient le langage, l'éthique et la culture de la communauté qui soutient sa pratique (Gherardi and Nicolini 2002b). Le processus est loin d'être un acte passif. Au contraire, il est actif et demande un effort réciproque de la part des novices et de la communauté. Les processus de socialisation et d'apprentissage qui permettent aux novices de devenir membres d'une communauté ont été décrits en termes de « participation périphérique légitime » (Lave and Wenger 1991) ou de « curriculum situé » (Gherardi, Nicolini, and Odella 1998). Ces expressions tentent de décrire l'engagement progressif des nouveaux arrivés au sein de la communauté au fur et à mesure qu'ils acquièrent des compétences dans leurs pratiques.

Plus particulièrement, la participation périphérique légitime concerne la participation progressive des nouveaux venus dans la communauté en fonction de l'amélioration de leur maîtrise des pratiques qui y ont cours et de leur intégration en tant que membres (Gherardi, Nicolini, and Odella 1998; Lave and Wenger 1991). En plus d'être orienté vers les relations entre l'apprentissage et le contexte organisationnel, cette notion comprend l'apprentissage comme une forme de co-participation dans certaines pratiques de travail ainsi qu'en matière d'acquisition du savoir tacite.

Plus précisément, le terme « périphérique » dénote l'existence d'un parcours que le nouveau membre doit suivre afin d'être reconnu comme participant à part entière dans la communauté. En même temps, l'idée relative de « participation légitime » soulève le fait que le cheminement à travers plusieurs niveaux d'apprentissage ne peut prendre place que dans sa connexion avec l'institutionnalisation même du cheminement. Cela confirme que le processus d'apprentissage relève de l'ordre du social et pas simplement du cognitif. Le résultat de ce processus dépend largement du degré de légitimité accordé aux nouveaux venus ce qui, par la suite, définit les occasions d'apprentissage et l'action pratique qui leur sont offerts (Gherardi, Nicolini, and Odella 1998).

Les trois principes clés des communautés

Il est généralement reconnu que la communauté de pratique s'appuie sur trois principes clés (Tableau 4.2) : 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.

Tableau 4.2 Principes et questions clés de la communauté de pratique

Principes clés	Questions clés
Entreprise conjointe (domaine)	<p>QUELLE EST NOTRE RAISON D'ÊTRE?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'impact stratégique majeur? • Quelle est la pertinence pour notre travail? • Sommes-nous reconnus? • Avons-nous une portée raisonnable? • Représentons-nous une source d'identité?
Engagement mutuel (communauté)	<p>QUI SOMMES-NOUS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les participants clés? • Quels sont les rôles ou fonctions nécessaires? • Quelle énergie le leadership nécessite-t-il? • Quelle est la qualité des rapports interpersonnels? • Qui sait quoi? • Quels sont les rituels? • Quel est le rythme des interactions?
Répertoire partagé (pratique)	<p>QUE SAVONS-NOUS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles connaissances pouvons-nous partager? • Qui les détient? • Qui a besoin de ces connaissances? • Quelles connaissances manquent? • Quoi documenter? • Quelles activités?

Dans une communauté, les personnes sont amenées à s'aider mutuellement et la compétence qui consiste à savoir aider et à se faire aider est souvent plus importante que le fait d'être capable de répondre soi-même à toutes les questions. L'engagement mutuel suppose ainsi un rapport d'entraide nécessaire au partage de connaissances sur la pratique. Une communauté forte encourage des interactions et des relations fondées sur le respect mutuel et la confiance. Elle encourage aussi la volonté de partager les idées, d'exposer les ignorances, de poser des questions difficiles et d'écouter attentivement. En fait, l'aspect communauté et engagement mutuel est important parce que l'apprentissage est une question autant d'appartenance que de processus intellectuel (Wenger, McDermott, and Snyder 2002).

Le concept de communauté suppose l'idée de normalisation, mais il serait injuste d'affirmer que la marque d'un idéal type de communauté de pratique est l'homogénéité. Même si les interactions à long terme créent une histoire commune et une identité partagée, elles encouragent aussi la différenciation entre les membres (Wenger, McDermott, and Snyder 2002). Chaque membre de la communauté développe une

identité individuelle en quelque sorte unique par rapport à la communauté. Par conséquent, les interactions régulières et dans le temps constituent une double source à la fois pour la normalisation et pour la diversité. L'engagement mutuel fluctue et puise dans ces pôles. Il y a même des pratiques qui traversent les frontières de plusieurs communautés et qui créent un réseau de relations au sein d'une constellation de communautés de pratique réunies par des pratiques interconnectées (Gherardi and Nicolini 2002a).

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. Ce domaine inspire les participants à contribuer et à participer, guide leur apprentissage et attribue un sens à leurs actions.

Au fil du temps, l'engagement au sein d'une pratique commune crée des ressources qui permettent la négociation des significations. Ce répertoire partagé de ressources ou langage commun facilite les échanges, évite 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.

Différence entre une communauté et d'autres concepts apparentés

La différence entre une communauté de pratique et une équipe est que l'équipe est créée par les gestionnaires pour réaliser des projets précis; les membres sont choisis selon leurs compétences par rapport au projet, puis l'équipe se dissout sitôt le projet achevé. À l'inverse, la communauté de pratique est habituellement informelle²; elle se constitue par elle-même et décide de son destin, de ses objectifs et de son mode d'organisation. Les communautés créées intentionnellement par des organisations ne décident toutefois pas toujours de leur mode d'organisation ou de leurs objectifs. La participation à une communauté de pratique est normalement un choix personnel, car chacun détermine s'il veut être présent, s'il a quelque chose à apporter ou à prendre; toutefois, dans le cas des communautés intentionnelles, il arrive que l'organisation désigne les participants. Le tableau 4.3 présente d'autres façons de distinguer divers types de collectivités.

² Bien que nous ayons distingué plus haut les communautés spontanées des communautés intentionnelles, créées par les organisations.

Tableau 4.3 Les distinctions entre équipe, groupe, réseau et communauté de pratique

	Communauté de pratique	Groupes de travail	Équipes de projet	Réseaux informels
Finalité	Développer les aptitudes des membres; renforcer et échanger la connaissance	Réaliser un produit ou un service	Accomplir une tâche définie	Collecter et faire circuler l'information
Participants	Les participants qui le souhaitent Composition homogène pour les communautés spontanées, souvent hétérogène pour d'autres	Toute personne dépendant du chef du groupe Composition homogène	Les salariés désignés par la direction Composition hétérogène	Les amis et connaissances d'affaires Composition hétérogène
Engagement	La passion, l'implication et l'identification à l'expertise du groupe	Les besoins du travail, la définition des tâches et les objectifs communs	Les exigences du travail, les différentes étapes du projet et leurs objectifs	Les besoins mutuels
Durée	Aussi longtemps qu'il existe un intérêt à maintenir le groupe	Jusqu'à la réorganisation suivante	Jusqu'à l'achèvement du projet	Aussi longtemps que les membres ont des raisons de rester en contact

Source : Synder et Wenger (2000); Wenger *et al.* (2002); Cohendet *et al.* (2003).

Les équipes sont généralement définies par le résultat précis qu'elles doivent livrer, alors que les communautés ont rarement un résultat précis à fournir à l'organisation. De même, en principe, les membres d'une équipe sont liés par l'objectif poursuivi tandis que ceux d'une communauté sont unis par la connaissance qu'ils partagent et développent ensemble. En matière de fonctionnement, les communautés, contrairement aux équipes, ont rarement un plan de travail défini (McDermott 1999). Après avoir atteint leurs objectifs, les équipes devraient normalement se désintégrer alors que, théoriquement, les communautés de pratique sont créées pour durer, continuant à développer des connaissances et des savoirs. Dans la pratique toutefois, les frontières sont parfois plus floues entre ces deux formes organisationnelles que sont les équipes et les communautés de pratique (Davel, Rolland, and Tremblay 2003; Tremblay 2004).

Négociation de sens au sein de la communauté de pratique

La négociation de sens en cours d'action constitue le niveau le plus pertinent pour analyser les pratiques collectives et, notamment, les pratiques des communautés. Le terme « pratique » dans la notion de communauté de pratique relève du « faire » dans ses dimensions à la fois historiques et sociales, ainsi que dans sa capacité de structurer et de donner une signification aux actions. D'ailleurs, la production sociale des significations constitue le niveau le plus pertinent pour l'analyse des pratiques collectives (Chanal 2000; Wenger 1998). L'attribution de significations à nos expériences ou à nos actions relève d'un processus que Wenger (1998) appelle la négociation de sens. Cette négociation implique le langage et les conversations entre les individus et s'appuie sur les

aspects tacites de la relation comme les conventions. En effet, la pratique fait appel autant à des aspects explicites (par exemple le langage, les outils, les documents, les symboles, les procédures, les règles) qu'à des aspects tacites (relations implicites, conventions, hypothèses, représentations du monde).

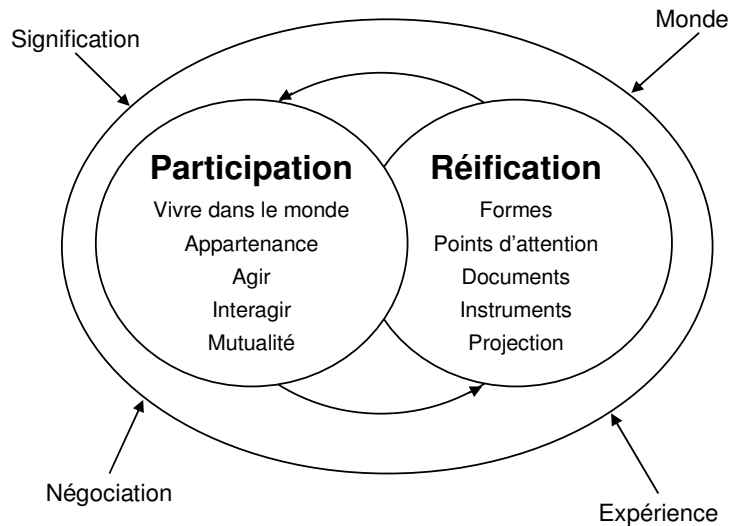
La pratique est le lieu où se négocient les significations liées à l'action. Pour que la pratique soit source d'apprentissage collectif et de structure sociale, il est nécessaire d'avoir une certaine continuité des significations. Cette continuité des significations s'appuie sur une dualité fondamentale entre la participation des acteurs à la vie sociale et un processus de réification qui consiste à créer des points de focalisation autour desquels la négociation de sens peut s'organiser.

La participation concerne l'expérience des membres qui s'engagent activement et subjectivement dans des projets sociaux communs, tandis que la réification est un processus qui cherche à donner forme à l'expérience en produisant des artefacts qui la figent pour un temps. Par exemple, lorsque quelqu'un participe à une communauté, il ou elle s'engage intellectuellement, émotionnellement, socialement et, par conséquent, physiquement dans la communauté. Ainsi, la participation au sein d'une communauté est un processus qui se déroule lorsque le membre parle, agit, pense, sent et appartient. Toutefois, participation n'est pas synonyme de collaboration dans la mesure où la participation peut renvoyer à toutes sortes de relations, telles que les relations conflictuelles, intimes, politiques, compétitives, harmonieuses, coopératives, entre autres.

La réification recouvre un grand nombre de processus comme fabriquer, concevoir, représenter, nommer, décrire, percevoir, notamment. Il s'agit d'un processus qui donne forme à l'expérience en produisant des objets qui figent cette expérience matériellement (Wenger 1998). Par exemple, une constitution, des procédures médicales, des présentations faites à l'aide de *power points* constituent des objets à travers lesquels les aspects de la pratique et de l'expérience humaine ont été figés. Un autre exemple concerne le logiciel de traitement de texte qui réifie l'activité d'écriture mais qui, en même temps, modifie la façon d'écrire de quelqu'un. De cette manière, la réification façonne, à son tour, notre expérience.

La participation et la réification sont en dualité dans la mesure où elles s'articulent entre elles dans une tension dynamique, comme l'indique la figure 4.1. La continuité et la richesse des sens produits au cours des interactions dépendent d'un certain équilibre entre participation et réification. Autrement dit, si la participation l'emporte, il peut manquer de matériel de référence pour négocier le sens. En revanche, si c'est la réification qui prévaut, il peut manquer d'occasions de régénérer les significations en fonction des situations concrètes (Wenger 1998).

Figure 4.1 La dualité de la participation et de la réification dans les communautés de pratique

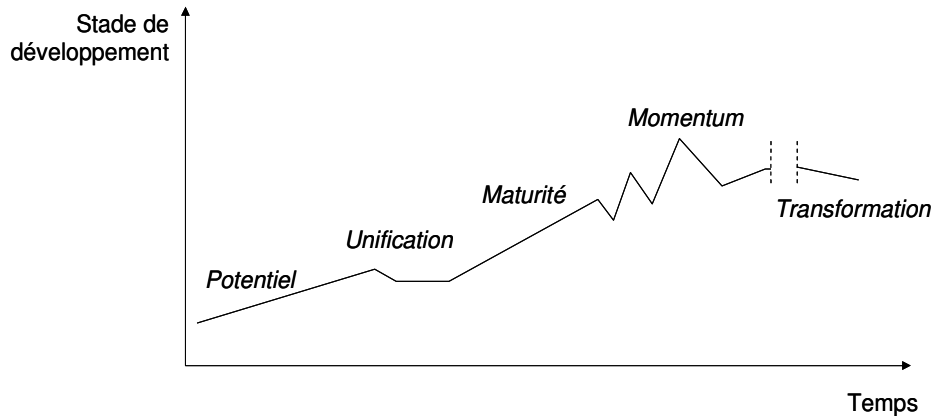


Source : Wenger (1998).

PHASES DE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Wenger *et al.* (2002) ont développé un modèle des phases de développement des communautés de pratique. Selon ce modèle, le niveau de maturité désigne les étapes de l'évolution d'une communauté, comme le montre la figure 4.2, qui présente les cinq étapes de la vie d'une communauté. Il s'agit bien sûr ici d'un modèle type et la réalité peut diverger de ce modèle théorique. En principe, toutefois, à partir d'un réseau plus ou moins formel de personnes, la communauté se trouve à la phase de potentiel à développer. Par la suite, la communauté passe à l'étape d'unification puis de maturité. Ensuite, elle atteint « sa vitesse de croisière », malgré des hauts et des bas possibles et normalement un événement externe vient ensuite déclencher un besoin de se transformer. Le modèle n'est que théorique et la durée des phases est différente selon la communauté et son contexte. Quoi qu'il en soit, la plupart des recherches semblent indiquer qu'il faut plusieurs mois avant qu'une communauté arrive à la phase de la maturité et produise des résultats (Bourhis and Tremblay 2004; Mitchell 2002).

Figure 4.2 Phases de développement d'une communauté de pratique



Source : adapté de Wenger *et al.* (2002, p. 69).

Le mot *potentiel* renvoie à l'étape où les gens se découvrent les uns les autres, où ils imaginent diverses possibilités d'action ou d'échanges. La communauté doit alors définir son domaine d'intervention de manière à susciter l'intérêt des membres et s'orienter en fonction des intérêts de l'ensemble de l'organisation. Elle doit aussi identifier les personnes qui font déjà partie d'une communauté ou groupe d'échange sur le sujet et les aider à imaginer comment le fait d'échanger et de se constituer en réseau pourrait leur être utile. Enfin, le groupe doit indiquer les besoins en connaissances qui soutiendront ou animeront leur communauté. Les participants de la communauté découvrent alors ce sur quoi ils peuvent construire et imaginent où cela peut les mener. Si l'on traite d'une communauté intentionnellement créée, Wenger *et al.* (2002) indiquent que l'on doit alors nommer un coordonnateur ou animateur, interviewer les participants potentiels, mettre ces participants en lien entre eux et définir un mode de fonctionnement (Wenger *et al.* 2002, p. 79).

Durant l'étape suivante, celle de l'*unification (coalescing)*, la communauté de pratique est officiellement créée par le biais d'événements fondateurs de lancement, bien que le sens de la communauté ait normalement déjà été créé à l'étape précédente, dans le cadre des activités de réseautage. La coordination est essentielle pour réaliser cette étape de regroupement ou d'unification de l'appartenance. Pour ce faire, l'animateur ou coordonnateur doit disposer du temps nécessaire, doit s'intéresser à ce qui se passe en dehors comme en dedans de la communauté pour déterminer les objets d'intérêt de l'organisation. Le coordonnateur ou animateur doivent aussi détenir les connaissances techniques qui peuvent être requises pour animer une communauté en ligne et posséder les habiletés de réseautage nécessaires à l'animation d'une communauté.

L'étape d'unification exige aussi un désir de lancer la communauté, de démarrer ses espaces et événements, de légitimer ses coordinateurs, de bâtir les relations entre les participants, d'identifier les idées et les pratiques qui sont au cœur des échanges (Wenger, McDermott, and Snyder 2002). S'ajoutent à cela le besoin de documenter judicieusement le processus et les résultats partiels, de circonscrire les occasions, d'ajouter de la valeur à

partir des activités de la communauté et finalement d'engager les managers dans la démarche.

Dans l'étape de maturation, la communauté peut étendre le champ de ses préoccupations. Il peut arriver qu'elle connaisse des hauts et des bas, selon l'évolution des dossiers et de l'intérêt des membres. Mais à cette étape, le principal défi de la communauté consiste à passer d'une période où elle définit ses valeurs et objectifs à une période où elle doit clarifier ses orientations, ses rôles et ses frontières - ou les limites de son champ d'action. La communauté doit alors définir son rôle dans l'organisation et la relation qu'elle entretiendra avec les autres domaines. La communauté doit s'assurer de ne pas déborder de ses objectifs.

De plus, au fur et à mesure que son identité se renforce, les membres de la communauté découvrent les failles en matière de connaissances et peuvent souhaiter redéfinir ou préciser le cœur de leur pratique. Un documentaliste ou une personne responsable de tâches apparentées peut être utile à la communauté à cette étape. Cette personne anime une veille sur les articles et publications pertinentes, organise le matériel en fonction des intérêts de la communauté, fournit des services d'aide et identifie les ressources pertinentes pour les membres de la communauté. Cette personne peut aussi prendre des notes, les éditer et mettre les membres de la communauté en relation avec des experts du domaine provenant d'ailleurs.

L'étape du *momentum* est une période où il faut pouvoir gérer les tensions qui peuvent apparaître au sein de la communauté. On doit préserver la pertinence du sujet d'intérêt, voire le renouveler, et trouver une voix au sein de l'organisation ou institutionnaliser la reconnaissance de la communauté. Il faut maintenir l'intérêt intellectuel et émotif des membres et toujours rester à l'affût des principaux développements dans les domaines d'intérêt. À cette étape, on revoit le leadership et on peut choisir de renouveler l'appartenance à la communauté, ce qui exige d'encadrer les nouveaux venus. On peut aussi rechercher des relations et références en dehors de l'organisation.

À l'étape de la *transformation*, diverses choses peuvent se produire. Les tensions générées par l'identité de la communauté et son ouverture aux nouvelles idées et nouvelles personnes ne sont jamais entièrement résolues. Lorsque la communauté élargit son champ d'intérêt, elle risque de se diluer et de faire perdre l'intérêt à certains. Selon Wenger *et al.* (2002), les meilleures communautés de pratique encouragent les désaccords et les débats. La controverse est une partie de ce qui rend la communauté vitale, efficace et productive, mais cela peut parfois aussi conduire à des transformations importantes. De nombreuses communautés se dissolvent ainsi, perdant graduellement leurs membres jusqu'à ce que plus personne ne se présente aux réunions ou ne diffuse des informations sur l'Intranet du groupe. Il arrive aussi que des communautés disparaissent en se transformant en club social, sans aucun objectif d'apprentissage ou de développement des connaissances. C'est donc là une étape cruciale du développement des communautés.

Comme l'indiquent d'ailleurs Wenger *et al.* (2002), ces étapes et leur ordonnancement ne sont fournis qu'à titre indicatif, puisqu'il y a des variantes d'un cas à l'autre. Ajoutons par ailleurs que le développement de toute communauté est évidemment influencé par son environnement, ainsi que par le passé de l'organisation qui la parraine, mais il peut

aussi être influencé par le contexte culturel, économique et politique dans lequel la communauté baigne, environnement qui peut être plus ou moins favorable à son développement (Wenger *et al.*, 2002). Le degré de reconnaissance du travail de la communauté au sein de l'organisation peut aussi avoir une influence sur son développement, tout comme les ressources financières, matérielles et humaines mises à sa disposition, notamment en ce qui concerne les ressources d'animation.

LES APPORTS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

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 (organisation ou membres de la communauté), comme le montre le tableau 4.4.

Tableau 4.4 Les apports des communautés de pratique

Pour	Court terme	Long terme
Organisation	<p>AMÉLIORATION DES RÉSULTATS ORGANISATIONNELS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieu de résolution de problèmes • Réponses rapides aux questions • Réduction de temps et de coûts • Amélioration de la qualité des décisions • Diversité de perspectives pour l'analyse des problèmes • Coordination, standardisation et synergie entre les différentes unités de travail • Ressources pour mise en place des stratégies • Renforcement de l'assurance de la qualité • Habileté à prendre des risques avec le soutien de la communauté • Amélioration de la performance opérationnelle • Complément du fonctionnement en équipe projet 	<p>DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habileté à mettre en œuvre un plan stratégique • Augmentation de la rétention de talents • Capacité pour le développement de projets liés au développement de connaissances • Forum pour le <i>benchmarking</i> contre le reste de l'industrie • Alliances fondées sur la connaissance • Émergence des compétences non planifiées • Capacité de développer de nouvelles options stratégiques • Habileté à prendre de l'avance dans des occasions des marchés émergents • Développement d'une culture de partage • Amélioration de la motivation des collaborateurs et de la capacité d'apprendre • Développement du potentiel d'innovation
Membres	<p>AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aide à relever les défis • Accès à l'expertise et au savoir-faire • Capacité de mieux contribuer à l'équipe et à collaborer • Renforcement de la cohésion des collaborateurs • Joie d'échanger avec les collègues • Participation qui fait plus de sens • Sens d'appartenance • Mise en perspective des activités usuelles 	<p>FACILITE LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forum pour élargir les habiletés et les expertises • Réseau pour se maintenir au courant d'un domaine d'expertise • Développement d'un langage commun pour le domaine d'expertise • Constitution de la mémoire du domaine • Amélioration de la réputation professionnelle • Amélioration de l'employabilité et de la crédibilité • Fort sens d'identité professionnelle

Source : adapté de Wenger *et al.* (2002).

Il ne fait pas de doute que les apports de la communauté de pratique pour l'organisation sont multiples. Snyder et Wenger (2000) observent qu'elle contribue à la stratégie, à la résolution de problèmes, à la diffusion de pratiques innovantes, à la création de nouveaux produits et services, au développement de compétences professionnelles et au recrutement. Par exemple, tant chez American Management Systems qu'à la Banque mondiale, les communautés de pratique ont permis de rassembler les individus et des idées, et de diffuser la connaissance à tous les niveaux (Snyder and Wenger 2000). Elles ont apporté des contributions significatives et mesurables aux objectifs des organisations.

La communauté de pratique constitue un soutien à la mémoire collective en permettant aux individus d'effectuer correctement leur travail sans avoir à en maîtriser tous les aspects et en constituant une structure d'accueil et de formation pour les nouveaux embauchés. La pratique contribue également à créer un vocabulaire et des cadres d'interprétation nécessaires à l'accomplissement des tâches. Enfin, elle peut rendre un travail monotone plus acceptable pour les individus en développant une atmosphère agréable faite de rituels, d'habitudes, d'histoires partagées (Chanal 2000).

Lorsque l'organisation ignore ou perturbe les communautés de pratique existantes, elle menace sa propre pérennité parce qu'elle peut détruire les pratiques d'apprentissage et de travail grâce auxquelles elle survit, mais aussi parce qu'elle peut se priver d'une source majeure de potentiel d'innovation (Brown and Duguid 1991). Ainsi, lorsque les organisations créent intentionnellement des communautés de pratique, elles doivent prendre garde de détruire les communautés spontanées existantes. Elles pourraient alors perdre davantage qu'elles ne gagnent, d'autant plus que les communautés intentionnelles sont toujours un pari, leur survie et même leur démarrage n'étant jamais assurés.

En ce qui concerne le potentiel innovateur des communautés, bien que l'innovation soit généralement encouragée au sein des communautés de pratique (Justesen 2004; Laat and Broer 2004; Saint-Onge and Wallace 2003), les innovations radicales se présentent généralement dans des interstices entre les communautés (Swan, Scarbrough, and Robertson 2002), les groupes, les équipes ou les activités de travail (Blackler 1995; Cohendet, Créplet, and Dupouet 2003). Les innovations radicales, par définition, modifient fondamentalement les pratiques de travail dans la mesure où elles exigent l'adoption de nouvelles technologies et de nouvelles pratiques de travail et en même temps le rejet des anciennes (Swan, Scarbrough, and Robertson 2002). Les communautés de pratique donnent davantage lieu à des innovations graduelles ou des améliorations de produits ou services qu'à des innovations véritablement radicales. Néanmoins, elles contribuent souvent à étendre la connaissance au sujet des processus et innovations au sein de l'organisation, ce qui peut conduire à de nouvelles innovations par la suite.

Liedtka (1999) observe que les communautés de pratique fondées sur une éthique du soin sont plus aptes à créer et à soutenir effectivement l'avantage compétitif dans un marché en changement que ne le seront les compétiteurs. Par éthique du soin, l'auteur entend la préoccupation de l'autre dans ses relations au groupe. Cette éthique met l'accent sur les relations et les responsabilités, incluant un engagement au dialogue comme moyen premier d'échange entre collaborateurs. L'avantage compétitif des communautés de pratique fondées sur cette éthique est possible grâce à la création des « métacapacités » qui permettent aux collaborateurs organisationnels de penser stratégiquement, d'apprendre, de collaborer et de redéfinir les processus de manière continue et supérieure sur le plan compétitif.

COMMENT CULTIVER LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE?

La mise en œuvre des communautés de pratique ne peut s'imposer, mais si l'on veut en provoquer l'émergence, cela exige normalement au moins le soutien de la direction et des cadres intermédiaires de même qu'une solide gestion du projet et, selon certains, un soutien en matière de formation (Meingan 2002). D'autres travaux ont indiqué que la

formation n'était pas nécessairement inévitable, mais que l'animation de la communauté est fondamentale puisque l'animateur ou le coordinateur peut se consacrer au suivi et au développement de la communauté qui, autrement, pourrait simplement se dissoudre parce que personne n'en fait le suivi et l'animation (Bourhis and Tremblay 2004).

En effet, les communautés de pratique gagnent à être « cultivées » (Snyder and Wenger 2000; Wenger, McDermott, and Snyder 2002) et peuvent rarement être « contrôlées ». Pour les faire naître, évoluer puis vivre durablement, les dirigeants doivent identifier les communautés de pratique potentielles susceptibles de renforcer les capacités stratégiques de l'organisation. Ils doivent ensuite leur fournir un contexte ou une infrastructure qui leur permette de mettre en œuvre leur expertise. On peut finalement souhaiter que des modes de reconnaissance et d'évaluation soient mis en place, bien que ce soit rarement le cas à ce jour; la pratique qui consiste à tenter de créer ou à faire émerger des communautés de pratique moins informelles est relativement récente (Bourhis and Tremblay 2004). Même si le processus permettant de créer et de cultiver des communautés ne peut être standardisé, les étapes suivantes peuvent en favoriser la pérennité.

Si le but est de cultiver des communautés de pratique, quelques actions peuvent devenir stratégiques, à savoir : identifier des communautés potentielles, fournir l'infrastructure, réinventer les formes d'évaluation et contrer les possibles obstacles ou barrières s'opposant au développement des communautés de pratique. L'action d'*identifier des communautés potentielles* doit être l'une des premières. En effet, il existe presque toujours des réseaux informels de personnes aptes, passionnées et désireuses de pousser plus loin les compétences clés de l'organisation. L'action ici consiste à identifier ces réseaux et à les aider à prendre corps sous forme de communauté de pratique. Il est essentiel de bien définir le domaine de la communauté de pratique. Si les membres ne se sentent pas personnellement concernés, ils ne s'engageront jamais totalement dans les travaux du groupe et la communauté finira par se dissoudre, par manque d'intérêt de ses membres.

Une autre action possible concerne l'*infrastructure*. Les communautés de pratique sont vulnérables parce qu'elles n'ont souvent pas la légitimité des services de l'entreprise ni leur budgets. Pour qu'elles puissent développer tout leur potentiel, il faut donc qu'elles trouvent place dans l'organisation et qu'elles y soient soutenues. Pour ce faire, les dirigeants doivent idéalement investir certaines ressources en temps et en argent. En effet, il leur faut intervenir lorsqu'une communauté de pratique se heurte à une barrière comme une carence de moyens informatiques, ou encore des systèmes de promotion qui ne tiennent pas compte des contributions du groupe. Une bonne manière de procéder sera d'associer à ces communautés des parrains officiels et des groupes de soutien. Ces derniers ne sont pas là pour intervenir, mais plutôt pour apporter des ressources et faciliter la coordination.

Rendre le système de gestion des ressources humaines davantage compatible avec la démarche de la communauté de pratique est un enjeu important. Plus précisément, réinventer les formes d'évaluation peut constituer un moyen fructueux d'encourager l'épanouissement des communautés de pratique en entreprise. Comment évaluer l'apport d'une communauté de pratique? Intuitivement, tous les dirigeants savent qu'il est profitable de développer les capacités des employés. La plupart d'entre eux ont toutefois

du mal à percevoir l'apport des communautés de pratique. De plus, comment savoir 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? Il est donc difficile d'estimer la valeur réelle d'une communauté de pratique.

Selon Snyder et Wenger (2000), le meilleur moyen d'évaluer les résultats d'une communauté de pratique reste encore d'écouter ce que racontent leurs membres. On y trouvera quelques éclairages sur les relations complexes entre activités, connaissances et performance. Ces histoires peuvent fonctionner comme des éléments de preuve, mais il faut un effort systématique pour rendre compte de la diversité des activités dans lesquelles les communautés de pratique sont actives.

D'une manière globale, nous avons vu que les communautés de pratique sont par essence autoorganisées, du moins lorsqu'elles sont spontanées, et il est donc difficile de les diriger de manière conventionnelle. Il est donc important de fournir un environnement favorable à leur création et à leur développement et de pourvoir leurs membres des ressources nécessaires pour pouvoir s'y consacrer (le temps principalement). Le tableau 4.5 présente sept principes clés qui favorisent le développement des communautés de pratique.

Tableau 4.5 Sept principes pour cultiver les communautés de pratique

Principe	Description
Structurer pour assurer l'évolution	Comme les communautés sont des créations organiques, il s'agit de favoriser leur évolution plutôt que de les créer à partir de rien. En ce sens, il est nécessaire de (a) fournir une place centrale où les nouveaux membres de l'organisation peuvent trouver rapidement les autres et (b) de maintenir un bottin des participants de la communauté, ainsi que leurs compétences clés et leurs intérêts. Il est aussi important d'encourager un environnement où les praticiens se sentiront à l'aise pour tester des idées sans peur de se sentir ridicule ou inapproprié.
Ouvrir un dialogue entre les perspectives internes et externes	Un bon design de communauté repose sur la compréhension du potentiel de la communauté à développer des connaissances. Comme les communautés moins informelles sont nouvelles dans nombre d'organisations, on arrive parfois mal à imaginer comment elles peuvent être plus efficaces ou performantes que les réseaux sociaux naturels. Il faut être conscient de ce qui se passe à l'externe comme à l'interne pour identifier le cœur de l'objet de la communauté.
Inviter différents niveaux de participation	Un animateur est essentiel, mais il peut aussi y avoir plusieurs niveaux et diverses formes de participation à la communauté, certaines étant plus régulières et soutenues, d'autres moins.
Développer des lieux privés et publics appropriés	La dynamique de la communauté repose surtout sur l'échange collectif, entre l'ensemble des membres, où les interventions sont publiques, mais il peut être important de permettre à des échanges plus privés. Les relations entre individus ne doivent pas être négligées parce que l'on travaille sur des projets collectifs.
Mettre l'accent sur la valeur	Il importe que chacun des membres puisse indiquer ce qui a de la valeur pour lui et pour l'organisation. À cet égard, il convient d'utiliser les véhicules de communication et de reconnaissance pour augmenter la visibilité des contributions des membres de la communauté.
Combiner familiarité avec excitation	Il faut que les membres se sentent à l'aise dans la communauté, qu'ils y trouvent des éléments familiers, mais il doit aussi y avoir du nouveau, source d'excitation et d'intérêt soutenu.
Créer un rythme pour la communauté	Il convient de créer des étapes, des dates, bref un certain rythme soutenu par des événements ou des activités particulières pour que la communauté ait une vie.

Source : adapté de Wenger *et al.* (2002); Lesser et Fontaine (2004).

Pour conclure, rappelons que la création de connaissances au sein d'une communauté de pratique n'est pas toujours chose simple ou spontanée (Lee and Cole, 2003; Sapsed *et al.*, 2002). L'apprentissage au sein de la pratique d'une communauté découle premièrement des formes d'engagement mutuel qui évoluent dans le temps, deuxièmement du désir de comprendre et d'harmoniser l'entreprise commune, notamment en réconciliant les interprétations conflictuelles sur la nature et les objectifs d'activité, et troisièmement du développement des répertoires, des styles de fonctionnement, des discours (renégocier le sens des divers éléments, adopter des outils ou en produire de nouveaux, inventer de nouveaux termes, en abandonner d'autres, raconter des histoires de pratiques passées).

Obstacles ou difficultés dans le développement des communautés

Nous avons mentionné plus haut un certain nombre de conditions ou éléments qui facilitent la mise en œuvre de communautés de pratique. Les obstacles ou difficultés sont bien sûr associés à la non-réalisation de certaines de ces conditions ou facteurs propices. Nous avons évoqué l'importance d'un discours partagé, dont l'absence peut évidemment

être source de difficultés. L'absence d'intérêt commun ou d'entreprise conjointe est une autre source de difficulté ou d'obstacle pour la mise en place d'une communauté de même que l'absence d'engagement mutuel ou de répertoire partagé.

Ajoutons ici un certain nombre d'autres difficultés relevées dans les travaux sur le sujet. Wenger *et al.* (2002) soulignent que la fierté d'appartenance à la communauté peut parfois se traduire par de l'arrogance et que cela peut être extrêmement dommageable. Les gens peuvent s'imaginer tout savoir et adopter des comportements narcissiques ou impérialistes, considérant ne plus avoir 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 s'y créer des factions, autant d'éléments défavorables à son évolution.

Wenger *et al.* (2002) font aussi état d'un certain nombre de comportements qui peuvent nuire au sentiment de communauté. Ils notent que l'égalitarisme peut brimer la créativité et la croissance personnelles en faveur de la norme collective d'égalité. Il peut aussi y avoir dépendance excessive à l'égard de l'animateur de la communauté ou, encore, absence de liens ou sentiment d'absence de connexion entre les membres, 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 service ou une zone géographique et limite ainsi ses possibilités d'apprentissage.

Deux autres risques méritent d'être soulignés. Selon Wenger *et al.* (2002), une communauté peut souffrir d'amnésie, en ce sens qu'elle oublie de documenter les découvertes ou idées développées en son sein et reprend à chaque fois les discussions sur la résolution d'un problème donné. À l'inverse, certaines communautés souffrent de « documentalisme », au sens où elles documentent tout, de manière quelque peu excessive, ce qui peut tuer l'intérêt des membres dans la dynamique du groupe. Le dogmatisme et la médiocrité sont aussi soulignés comme des obstacles possibles au développement de la communauté.

Au fond, l'ensemble de ces obstacles ou difficultés renvoie aux difficultés ou obstacles auxquels peut nous confronter le travail en groupe ou en collectif. À cet égard, 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. De plus, 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 pratique, ses relations de pouvoir et ses conditions de légitimité définissent les possibilités d'apprentissage (Gherardi, Nicolini, and Odella 1998).

De ce fait, il ne faut pas concevoir les communautés de pratique comme des paradis interpersonnels, exempts de relations de pouvoir. Tel que le suggère Swan *et al.* (2002), la connaissance et l'apprentissage développés 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 interreliées. 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, Nicolini, and Odella 1998).

Passons maintenant à des résultats de recherche concernant des expériences de communautés de pratique menées au Québec et qui sont riches d'enseignements sur la pratique localisée de la vie en communauté de pratique. Nous voyons d'abord les résultats globaux obtenus dans neuf communautés ayant participé à la recherche réalisée par plusieurs chercheurs du CEFRIO (Centre francophone pour l'informatisation des organisations), puis nous nous concentrons sur une de ces communautés pour une analyse plus qualitative.

L'EXPÉRIENCE DE NEUF COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE AU QUÉBEC

Sous l'égide du CEFRIO, une recherche portant sur le développement des communautés de pratique a été réalisée dans des organisations au Québec. Avant de présenter un certain nombre des résultats de cette recherche (Bourhis and Tremblay 2004), précisons que le projet regroupait quatorze organisations partenaires des secteurs privé, public et parapublic dont certaines ont mis en place deux communautés de pratique³. Le projet de recherche comportait deux temps de mesure : le temps 1 (immédiatement après la période de démarrage et des premiers mois de travail en communauté) et le temps 2 (phase évaluative du projet après environ six mois de travail en communauté). La collecte des données s'est ainsi déroulée sur une période de seize mois.

Tout au long de la recherche, plusieurs outils de collecte de données ont été utilisés. Sur le plan qualitatif, trois groupes de discussion avec un échantillonnage de participants, d'animateurs et de *coachs*-animateurs⁴ ont été organisés pour mieux comprendre la dynamique des communautés de pratique. Ceux-ci ont été complétés par la collecte d'information sur des incidents ou difficultés observés dans le déroulement du projet, ce qui a mené à la réalisation d'un journal de bord. De plus, la recherche s'est appuyée sur divers questionnaires accessibles sur le Web. Puisque la participation à la collecte de données était volontaire, le nombre de répondants a varié au cours de l'étude. Le nombre final de répondants comprend un total de 198 personnes appartenant à neuf communautés de pratique.

Le nombre de répondants varie de 5 à 46 selon les communautés, et de 76 à 165 selon les questionnaires. La majorité des répondants (60,7 %) se situent dans la tranche des 35 à 49 ans et sont des femmes (60,7 %). Les communautés de pratique ont été développées dans divers secteurs d'activité, mais surtout dans des grandes organisations publiques et

³ Les chercheurs provenaient de l'Université Laval, de l'Université de Montréal, de la Télé-université (UQAM) et de HEC Montréal et ont étudié diverses dimensions, dont la dimension technologique, de communication, de gestion du changement et la dimension organisationnelle et de gestion des ressources humaines sur laquelle nous nous concentrons ici. Cette dernière dimension a donné lieu à un rapport rédigé par Anne Bourhis et Diane-Gabrielle Tremblay (2004), dont nous nous inspirons ici. Les documents associés à la recherche sont disponibles sur le site du CEFRIO : www.cefrio.qc.ca.

⁴ Les *coachs*-animateurs sont des experts plus expérimentés qui jouent le rôle d'accompagnateur externe auprès des animateurs des communautés de pratique. Ses rôles sont présentés plus en détail dans le chapitre 6.

dans un ordre professionnel. Elles avaient des objectifs divers, dont rend compte le tableau 4.6.

Tableau 4.6 Importance et atteinte des objectifs de la communauté de pratique

	Importance des objectifs ^A		Atteinte des objectifs ^B	
	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
Efficiences	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

^AQuestion : Indiquez l'importance accordée par l'organisation à chacun des objectifs; score de 1 à 5, où 5 indique un objectif très important.

^BQuestion : Indiquez jusqu'à quel point ces objectifs sont atteints jusqu'à maintenant dans le cadre de votre communauté de pratique; scores de 1 à 5, où 5 indique un objectif parfaitement atteint.

Source : Bourhis et Tremblay (2004).

L'émergence des neuf communautés a été provoquée intentionnellement par les diverses organisations participant au projet de recherche du CEFRIO. Les organisations 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 demeure un des plus pertinents. L'innovation, l'excellence, le développement des compétences, l'apprentissage sont aussi au nombre des objectifs, comme le montre le tableau 4.6. On

constate que les communautés visaient surtout des objectifs organisationnels, comme la qualité et l'excellence, que l'objectif de faciliter l'échange et le partage d'information et de savoirs a été jugé le plus important et c'est aussi celui qui a été le mieux atteint au terme de quelques mois

Les chercheurs se sont intéressés à l'expérience passée des participants étant donné qu'elle peut influencer sur le succès de la communauté de pratique. Dans la majorité des cas, dans le cadre de leur travail habituel, les participants travaillaient étroitement avec leurs collègues, devaient se consulter, se coordonner entre eux et leurs performances étaient interdépendantes, ce qui est présumé de bon augure pour le fonctionnement en communauté de pratique. En effet, seulement 35,6 % des participants pouvaient, souvent, très souvent ou encore toujours, planifier leur travail sans coordination avec leurs collègues. De plus, 65,6 % des participants devaient obtenir régulièrement des informations des autres pour faire leur travail, tandis que 61,3 % des participants devaient fréquemment passer du temps à échanger avec d'autres par téléphone.

Toujours en ce qui concerne l'interdépendance, 57,3 % des participants devaient souvent passer du temps à échanger avec d'autres personnes dans des rencontres ou des réunions formelles et informelles, tandis que 58,8 % des participants devaient régulièrement passer du temps à échanger avec d'autres personnes au moyen des technologies de l'information, que ce soit par courriel ou autres. Finalement, 76,9 % fournissaient régulièrement des informations et des conseils à d'autres collègues. Il est donc pertinent de croire qu'en général les répondants avaient fréquemment à collaborer avec d'autres personnes pour accomplir leur travail, pour se coordonner, pour échanger des informations, pour donner des conseils, que ce soit oralement, par téléphone ou en présence, ou encore par le biais des technologies de l'information. Ces habitudes de travail devraient normalement faciliter le travail en collaboration au sein des communautés de pratique.

Nous avons évoqué plus haut l'importance des communautés naturelles selon les écrits. Dans cette recherche, en ce qui concerne le degré de connaissance des participants avant la participation dans une communauté de pratique, 30,8 % des participants observent que les autres participants leur étaient totalement inconnus avant la communauté de pratique, tandis que 17,4 % des participants affirment qu'ils avaient entendu parler des autres participants mais ne les connaissaient pas. Par ailleurs, 20,3 % des participants affirment qu'ils se connaissaient bien en tant que collègues. Si nous excluons les réponses pour les choix « amis » et « collègues de travail bien connus », cela nous donne un total de 79,1 % des répondants qui ont affirmé connaître très peu les autres participants de la communauté de pratique. Il ne semble donc pas que ce soit nécessaire pour lancer des communautés intentionnelles.

Quant aux processus d'évaluation et de reconnaissance, 51,7 % des participants ont affirmé ne pas savoir si la communauté serait évaluée. L'organisation qui parraine la communauté de pratique est la plus souvent identifiée comme responsable de l'évaluation (19,4 % des participants), suivie par l'animateur (16,8 %), par les participants (14,2 %), le parrain officiellement désigné (7,7 %) et par l'employeur (3,9 %).

L'animation s'est avérée un des facteurs de succès du fonctionnement et du développement des communautés de pratique. En effet, selon 88,1 % des participants,

l'animateur a été choisi en raison de ses compétences professionnelles qui étaient liées à la tâche qu'il aurait à accomplir, alors que 86,8 % des participants croient qu'il a été choisi pour sa capacité à assumer ce rôle et 68,5 % des participants croient que l'animateur a été choisi pour ses habiletés sociales. D'ailleurs, la compétence en contenu et en animation de discussion sur réseau virtuel semble avoir déterminé la sélection des participants et de l'animateur. Enfin, 91 % des participants ont considéré assez ou très important que l'animateur soit capable d'animer les discussions sur les réseaux virtuels, tandis que 96,5 % des participants ont mentionné que l'animateur devait être capable de susciter l'intérêt des membres.

De plus, 95,1 % des participants ont affirmé que l'animateur devait être capable de susciter la participation des membres; 88,2 % des participants ont considéré très important que l'animateur soit capable d'aider individuellement les membres; 81,4 % des participants ont estimé qu'il devait être capable de fournir l'expertise liée aux outils de collaboration (documents, site, logiciel, ordinateur) et 93,8 % des participants ont considéré qu'il devait être capable de faire avancer la tâche de la communauté, d'en mesurer le progrès et d'en informer les membres. En somme, les participants considèrent ces rôles d'animation (animateur, facilitateur, administrateur) très importants et leurs attentes à ce sujet sont élevées. De fait, la recherche a montré que le rôle de l'animateur est déterminant (Bourhis et Tremblay, 2004).

Quant à l'allocation de ressources, peu de participants ont bénéficié de ressources supplémentaires, y compris de dégageant de temps, dans le cadre de leur participation à la communauté de pratique. Les chercheurs avaient demandé aux participants s'ils avaient bénéficié de ressources supplémentaires en financement ou en temps dégageant, mais cela ne semble pas avoir été le cas. En ce qui concerne le temps et les modes de participation des membres des diverses communautés, les membres ont participé à leur communauté pendant les heures normales de travail, le reste se partageant entre les soirs (16 % des participants) et les fins de semaine (6 %). Par ailleurs, 90,3 % des participants n'ont eu aucune libération de fonctions ou de tâches chez leur employeur pour leur participation à la communauté. Le temps moyen consacré à la communauté s'élève à seulement 50 minutes par semaine. En ce qui concerne la nature de leur participation, 34 % des participants ont répondu qu'ils ont contribué aux échanges de façon active, 45 % des participants disent avoir surtout été spectateurs tandis que 21 % des participants affirment avoir rarement participé aux activités de leur communauté.

En ce qui concerne l'atteinte des objectifs, les résultats et les effets des communautés de pratique, l'expérience des communautés étudiées démontre que les échanges et le partage de l'information et des savoirs étaient facilités. 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 pratique virtuelles. Alors que d'autres travaux indiquent que les communautés de pratique peuvent figurer 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 du personnel, il est intéressant de noter que les participants n'ont pas vu là un objectif à atteindre ni un objectif atteint, comme nous l'avons vu plus haut.

Il semble que les participants plus jeunes montrent plus d'intérêt à continuer à participer, alors que ceux de 50 ans et plus semblent moins intéressés et semblent juger que la communauté n'a pas été si utile pour l'employeur. Ils évaluent plus négativement le succès de la communauté que les autres groupes d'âge. Cela est peut-être imputable à la nature des débats et aux objectifs de chacune des communautés.

Quant aux sources de satisfaction au travail, les principales ont été la collaboration entre les membres de la communauté (moyenne de 4,48 sur une échelle en 7 points), la qualité des échanges (4,43), l'acquisition de nouvelles connaissances (4,29), la pertinence des sujets abordés par rapport au travail quotidien (4,27) et la capacité du groupe de résoudre des problèmes précis (4,22). En revanche, les principales sources d'insatisfaction ont été le temps consacré aux activités de la communauté (moyenne de 3,02 sur une échelle en 7 points) et la reconnaissance de la part de l'employeur pour la participation à la communauté de pratique (moyenne de 3,35). Ces insatisfactions ne sont pas de niveau élevé et la plupart des participants se sont dits plutôt satisfaits, bien que certains aient jugé qu'il était difficile de trouver le temps d'y participer en raison de leur charge de travail habituelle, qui n'était pas réduite pour autant.

En matière d'avancement dans la carrière, 83,5 % des participants sont en accord (tout à fait ou légèrement) avec le fait que les apprentissages qu'ils feront dans la communauté de pratique leur permettront de se perfectionner. D'ailleurs, 63,3 % des participants pensent que cela les amènera à faire preuve de créativité et d'innovation, ce qui serait favorable pour leur avenir professionnel. Les avis sont partagés sur le fait que la participation à la communauté de pratique améliore leur visibilité chez l'employeur (41,2 % en désaccord, 36 % en accord et 23 % neutres). Alors que 55 % des participants pensent que cela n'améliorera pas les possibilités de promotion, 48,6 % pensent que cela ne leur permettra pas d'être plus mobiles vers d'autres organisations. Dans ces deux derniers cas, 20 % sont en accord avec ces deux énoncés. De plus, 71,4 % des participants ne croient pas que la charge supplémentaire de travail due à la participation à la communauté de pratique puisse leur nuire sur le plan professionnel et 91,5 % des participants ne craignent aucunement de partager leur expertise professionnelle au sein d'une communauté de pratique.

L'habitude du travail en équipe peut favoriser la collaboration et la performance en contexte de communauté de pratique. En effet, une majorité (78,2 %) des participants de communautés considèrent le travail en équipe comme une forme de travail déjà répandue dans leur entreprise. De plus, 69 % des participants affirment avoir l'habitude de collaborer. Il semble donc que l'habitude de la collaboration était assez répandue dans les contextes organisationnels des communautés de pratique, ce qui devrait normalement faciliter le travail au sein de la communauté. Par ailleurs, les chercheurs ont noté que l'évaluation globale de la communauté est aussi 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 (Bourhis et Tremblay, 2004).

Le développement de la communauté de pratique semble aussi être lié au sentiment d'appartenance de ses participants et au fait que les individus ont l'impression de pouvoir l'influencer. Le sentiment d'appartenance au groupe, le sentiment de constituer une 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

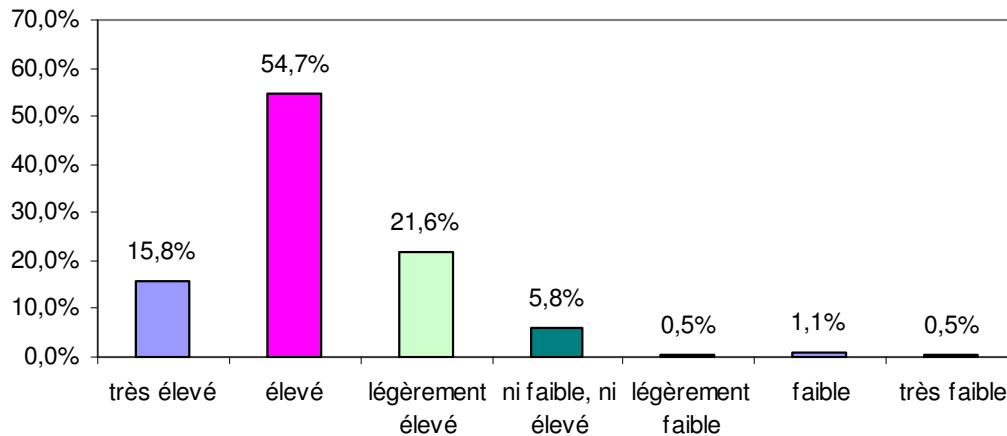
succès de la communauté de pratique. Toutefois, la résistance se fait aussi présente, même si on la retrouve en petite proportion. Très peu de participants craignent de partager leur expertise professionnelle, très peu pensent que la communauté de pratique leur nuira sur le plan professionnel ou personnel, ou que cela puisse avoir un lien avec les responsabilités familiales (Bourhis et Tremblay, 2004). Évidemment, la situation varie d'une communauté à l'autre, certaines présentant plus de résistances que d'autres, certaines manifestant plus de collaboration que d'autres.

En ce qui concerne la relation entre l'engagement au sein d'une communauté de pratique et l'apprentissage, il existe des liens entre le degré d'engagement dans la communauté de pratique virtuelle et le fait que les individus ont fait des apprentissages personnels ou professionnels importants (Bourhis et Tremblay, 2004). L'engagement est généralement jugé important pour réaliser des apprentissages personnels ou professionnels ou pour acquérir des compétences (Henri and Lundgren 2001) et il semble que ce soit aussi le cas dans les communautés de pratique.

Il est intéressant de noter qu'il y a des liens significatifs entre l'engagement au sein de la communauté de pratique et le degré d'atteinte de plusieurs indicateurs de succès, à l'exception de l'effet positif sur le climat de travail chez l'employeur. Dans ce dernier cas, notons que plusieurs communautés recouvraient en fait plusieurs organisations et ne sont pas nécessairement parrainées par l'employeur, ce qui peut expliquer l'absence de résultats sur cette mesure du succès. Le degré d'engagement et la satisfaction sont fortement reliés et, dans une moindre mesure, l'atteinte d'objectifs professionnels et personnels et le fait d'être intéressé à continuer à participer à une communauté de pratique sont également liés.

Nous observons dans la figure 4.3 que l'engagement était assez élevé au début du projet. Dans les neuf cas étudiés, l'engagement a cependant diminué au fil du temps, sans doute parce que l'animation a fait défaut dans certaines communautés.

Figure 4.3 Évaluation globale du degré d'engagement dans le travail des communautés de pratique au début du projet



Nous pouvons par ailleurs constater, comme en fait foi le tableau 4.6, 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, ce qui est fort intéressant. Les quatre énoncés à cet égard présentent 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 (Gherardi and Nicolini 2000; Gherardi and Nicolini 2002b; Henri and Lundgren 2001).

Le tableau 4.7, qui présente les données d'évaluation (six mois après le début de la communauté), indique que le niveau d'engagement avait diminué au fil des mois. Il n'y a plus qu'une dizaine de personnes présentant des degrés d'engagement élevé ou très élevé, et huit légèrement élevé. La tendance semble s'être renversée et la majorité des participants ont des degrés d'engagement plutôt faibles.

Tableau 4.7 Apprentissages réalisés en fonction du degré d'engagement au sein de la communauté de pratique

Questions	Très faible	Faible	Légèrément faible	Ni faible ni élevé	Légèrément élevé	Élevé	Très élevé	Total
	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 dans la communauté de pratique (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 communauté de pratique (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 communauté de pratique 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 communauté de pratique (r= 0,46***)	3,11 18 1,78	4,24 21 1,09	4,7273 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

En effet, on note en effet au tableau 4.7 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 disent avoir un engagement faible. Une dizaine ont un engagement légèrement faible et une vingtaine, ni faible ni élevé. Nous constatons donc que l'engagement dans la communauté ne peut certes pas être décrété par l'organisation qui parraine la communauté, comme nous l'avons indiqué plus

haut, et que par ailleurs il y a un lien significatif entre l'engagement et diverses mesures de succès.

D'une manière générale, la recherche auprès des neuf communautés nous permet d'observer que certaines pratiques de gestion semblaient favoriser le succès des communautés de pratique du point de vue organisationnel. Bourhis et Tremblay (2004) ont en effet constaté que le dynamisme de l'animation ressort comme un facteur déterminant du succès. Un certain nombre d'autres facteurs semblent corrélés avec le succès et l'atteinte des objectifs des communautés de pratique, tels que l'engagement des participants, le fait d'avoir déjà travaillé en équipe ou en collaboration. Par contre, le fait de se connaître ou d'avoir déjà été un groupe informel n'est pas ressorti comme déterminant. Il faut noter que la plupart des participants se connaissaient un peu, mais avaient généralement été désignés pour participer à ces communautés de pratique, de sorte qu'ils n'étaient pas parfaitement volontaires.

Par ailleurs, une des communautés de pratique où les participantes étaient pour la plupart inconnues les unes des autres est un des cas les plus réussis, ce qui signifie que d'autres facteurs (l'engagement dans ce cas) peuvent compenser la connaissance préalable, pourtant jugée importante dans nombre d'écrits, puisque considérée comme source de confiance entre les participants, et source de travail collaboratif réussi. De fait, si la connaissance préalable peut faciliter le travail de collaboration dans certaines communautés de pratique, cela ne suffit pas pour qu'elles atteignent leurs objectifs. Ainsi, si l'habitude de collaborer peut induire de la confiance, ce qui est généralement considéré nécessaire à la collaboration et à l'apprentissage, il est clair que les participants ont besoin d'une motivation supplémentaire pour que la communauté de pratique aille de l'avant et atteigne ses objectifs.

En revanche, la recherche auprès de neuf communautés de pratique met en évidence leur diversité et le fait que ce type d'arrangement organisationnel ou d'expérience ne se présente pas sous une seule forme. Aussi, bien que certains facteurs aient été déterminants (par exemple l'animation), d'autres variables peuvent peut-être compenser ou jouer également un rôle déterminant dans le succès (l'engagement des participants, fort élevé dans certains cas) et devenir une source de motivation importante pour l'avancement du projet associé à la communauté de pratique. De plus, les participants étaient en grande majorité satisfaits de leur expérience. Plusieurs se disaient même prêts à participer de nouveau à ce type d'expérience, bien que les plus jeunes soient les plus intéressés. Cela est également intéressant puisqu'il n'est pas toujours facile de mettre en place de nouvelles pratiques organisationnelles de ce genre, notamment des pratiques fondées sur la collaboration, alors que les milieux de travail sont plus souvent des lieux de concurrence que des lieux de collaboration.

Rappelons que la majorité des participants sont quelque peu mitigés quant au succès et à l'utilité de la communauté, quoiqu'ils jugent souvent que cela a eu un impact positif sur le climat de travail. Ainsi, la collaboration induite par la communauté de pratique semble plutôt positive, sans toutefois déclencher l'enthousiasme des participants.

Les chercheurs ont demandé aux participants des neuf communautés de pratique d'évaluer diverses dimensions de leur expérience. Il est clair que ce qui est le plus intéressant pour les participants, c'est le fait d'apprendre des autres, de même que

l'échange et le partage d'information et de savoirs. On note tout de même que la majorité des participants jugent avoir davantage appris que contribué aux échanges. Il semble donc qu'il y ait déficit de participation active des membres des communautés de pratique, bon nombre d'entre eux restant dans une participation périphérique (Bourhis et Tremblay, 2004).

L'EXPÉRIENCE DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE EN SANTÉ DU CŒUR⁵

La communauté de pratique en santé du cœur est l'une de celles étudiées par le CEFRIO. C'est une communauté virtuelle qui est née de l'alliance entre l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec et six autres partenaires, à savoir le Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick, le Conseil canadien des infirmières et infirmiers en nursing cardiovasculaire, l'Hôpital d'Ottawa, l'Hôpital Laval, l'Institut de Cardiologie de Montréal et l'Association canadienne des écoles universitaires de nursing. La finalité de la communauté vise à solutionner des problèmes qui surviennent dans la pratique des participants, mais surtout de développer des connaissances applicables en soins infirmiers à des fins de promotion, de prévention et de prise en charge de la santé du cœur, lesquelles seraient rendues accessibles au grand public sur un site Web (Paquet, Leprohon, and Cantin 2004).

La communauté de pratique en santé du cœur se compose de 33 infirmières provenant du Québec, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick. Les participantes travaillent dans le secteur des soins cardiovasculaires et occupent des postes variés dans les domaines de la gestion, de l'enseignement, de la clinique et de la recherche. Près de la moitié d'entre elles sont âgées de 45 ans et plus et détiennent en moyenne 13 ans d'expérience dans le domaine des soins cardiovasculaires. L'engagement volontaire respecte certains critères tels que être membres de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec ou d'un autre ordre professionnel infirmier au Canada, exercer dans le secteur de la cardiologie depuis au moins deux ans, pouvoir allouer deux heures par semaine aux activités de la communauté. On note qu'ici, contrairement aux autres communautés, une exigence minimale de temps est requise pour pouvoir participer à la communauté. Le recrutement des membres a été réalisé au moyen d'avis de recherche dans des journaux spécialisés, de lettres de sollicitation envoyées aux directrices et aux responsables des soins infirmiers.

Les activités de la communauté de pratique étant de nature virtuelle, l'adoption du logiciel Knowledge Forum a fait partie des décisions des membres de la communauté. Ce forum de discussion à accès sécurisé offre un environnement virtuel propice à la résolution collective des problèmes d'ordre professionnel et au partage de connaissances. Chaque participant de la communauté a reçu une journée de formation sur l'utilisation de cette technologie de communication. Par la suite, le logiciel a été adapté tout au long du projet par ses utilisatrices. Par exemple, la version originale du logiciel ne permettait pas d'insérer des documents pour soutenir les discussions, de sorte que l'équipe a créé un Intranet avec accès sécurisé afin que les participantes puissent se constituer une bibliothèque virtuelle.

Dans un premier temps, les participantes de la communauté se sont familiarisées avec le logiciel et le mode de collaboration. Elles ont échangé sur la promotion de la santé du cœur, la prévention et le traitement des maladies cardiaques, sur la réadaptation et la prise

⁵ Nous nous appuyons sur Paquet *et al.* (2004) pour décrire et présenter cette expérience.

en charge par les patients de leur état de santé. Elles ont aussi partagé des savoirs sur les différents outils de collecte de données et les programmes d'enseignement utilisés dans leur milieu (Paquet, Leprohon, and Cantin 2004). L'ensemble des échanges a eu lieu dans diverses salles virtuelles au moyen du logiciel de communication (voir tableau 4.8). Au fur et à mesure que la communauté progressait, les participantes se sont investies dans la réalisation d'un livrable collectif. Les participantes souhaitaient créer une « Trousse en santé du cœur » disponible sur le Web, afin d'uniformiser les messages à transmettre aux patients cardiaques.

Tableau 4.8 Les salles virtuelles et les types de partage de savoirs de la communauté de pratique en santé du cœur

Type de salle	Activités
Se connaître (1 salle)	Présentation des participantes de la communauté avec une photo qui était attachée à chaque message.
Partager ses connaissances (4 salles)	Discussion des préoccupations liées à la pratique professionnelle. Échange de l'information sur les différents outils de collecte de données utilisés dans leur milieu de soin, ainsi que sur les programmes d'enseignement offerts aux patients. Élaboration d'une bibliothèque virtuelle composée de documents permettant d'alimenter les discussions (54 documents, 14 périodiques en soins infirmiers cardiovasculaires, 43 liens Internet, références des ouvrages pertinents).
Résoudre des problèmes (2 salles)	Consultation de participantes de la communauté à propos des questionnements ponctuels en lien avec leur pratique ou à propos des situations cliniques problématiques et complexes, actuelles, passées ou récurrentes.
Produire un livrable (1 salle)	Réalisation d'une trousse en santé du cœur à l'intention des patients et de la population en général.
Utiliser le logiciel (1 salle)	Connaître les trucs et les astuces qui facilitent l'utilisation du logiciel de communication.

Source : Paquet *et al.* (2004).

La communauté de pratique en santé du cœur a pu compter sur l'aide d'une animatrice choisie par les membres de la communauté, qui a consacré son temps à l'animation. Les rôles de l'animatrice consistaient à : créer et entretenir des relations avec les participantes, faciliter les échanges et le partage de savoirs, gérer l'environnement d'échanges pour assurer sa convivialité et la création des salles virtuelles, guider les participantes dans leur démarche de collaboration, stimuler les discussions et faire les synthèses des échanges, favoriser les consensus dans la réalisation du livrable et extraire les données de la base de connaissance du logiciel de communication pour soutenir la production du livrable (Paquet, Leprohon, and Cantin 2004).

Les résultats de l'expérience de la communauté de pratique en santé du cœur ont été estimés à partir d'une enquête réalisée auprès de ses participantes. D'une manière générale, la communauté a contribué à l'acquisition et au maintien à jour des

connaissances de ses membres dans le domaine des soins cardiovasculaires, ce qui pourrait s'avérer plus ardu et contraignant dans d'autres situations de formation ou d'apprentissage. De plus, la majorité des participantes se sont formées aux sources d'information électroniques pour maintenir à jour leurs connaissances, surtout par des échanges entre collègues et grâce à la bibliothèque virtuelle. Les échanges ont amélioré la formation et l'apprentissage dans la mesure où les participantes ont bénéficié de l'expérience diversifiée d'infirmières provenant de différents milieux et régions.

CONCLUSION

La notion de communauté de pratique repose sur l'idée que les connaissances des experts dans une entreprise relèvent d'une accumulation d'expériences (trace laissée par leurs actions, pensée et conversations). Un avantage des communautés de pratique est justement qu'elles ne réduisent pas la connaissance à un objet palpable. Au contraire, elles la considèrent comme une partie intégrale de leurs activités et interactions, comme un répertoire vivant pour mobiliser, stimuler et partager ces connaissances.

Pour conclure, reprenons rapidement quelques éléments importants en lien avec les conditions et les défis associés aux communautés de pratique. Nous avons évoqué le fait que l'animation et l'engagement des participants étaient considérés comme des éléments importants pour le succès des communautés de pratique. Ces facteurs peuvent intervenir pour expliquer le succès plus mitigé dans d'autres cas. Par exemple, le manque de dynamisme de l'animateur de la communauté de pratique ou le fait que cet animateur ait changé au fil du temps, le fait que certains participants n'apportent que peu à la communauté de pratique, alors même qu'ils affirment y apprendre beaucoup.

Nous avons aussi indiqué que le soutien offert aux participants est vu comme un facteur favorable au développement des communautés de pratique. Or cela ne semble pas être le facteur déterminant pour l'engagement des participants ou le succès d'une communauté. Pour résumer les défis majeurs reliés à la mise en œuvre de cette modalité d'apprentissage et de formation que représentent les communautés de pratique, nous dirons qu'ils sont de trois ordres : susciter la motivation des participants dans le projet ou l'entreprise conjointe; soutenir l'intérêt des participants et de l'organisation qui appuie le projet; mettre en place une forme de reconnaissance de la participation des individus, surtout si l'on veut qu'ils y consacrent du temps. À la base de ces trois enjeux se trouve le défi de susciter l'engagement, notamment au sein de la communauté de pratique.

Quant aux conditions de développement, nous en retenons trois qui nous apparaissent majeures pour le succès d'une communauté de pratique. La première concerne le besoin que le projet ou l'objet de la communauté de pratique suscite l'engagement des participants. La deuxième suppose que les participants aient à la fois confiance en eux-mêmes et en leurs collègues pour contribuer activement aux échanges. La troisième condition souligne le besoin des participants de disposer de suffisamment de temps (idéalement sur le temps de travail, si l'objet d'apprentissage est lié au travail) afin de contribuer aux échanges et de faire des apprentissages significatifs. Nous pensons que si ces conditions ne sont pas respectées, il est difficile d'imaginer qu'une communauté de pratique représente un moyen valable de développer les apprentissages par l'échange et

les interactions entre les pairs, comme le veulent plusieurs auteurs des travaux sur les communautés de pratique.

Rappelons par ailleurs que les communautés de pratique doivent être « cultivées », c'est-à-dire que l'on doit leur fournir les conditions nécessaires à leur développement mais qu'il est difficile, voire impossible, de contrôler leur mise en œuvre et leur développement. Nous avons indiqué qu'il convient de créer des communautés de pratique intentionnelles en tenant compte des communautés naturelles ou spontanées qui peuvent exister dans l'environnement où nous souhaitons créer de toutes pièces une communauté.

RÉFÉRENCES

- Blackler, Frank. 1995. "Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation." *Organization Studies* 16:1021-1046.
- Bourhis, A and D G Tremblay. 2004. *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*. Québec: CEFRIO.
- Brown, John S and P Duguid. 1991. "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation." *Organization Science* 2:40-57.
- Chanal, Valérie. 2000. "Communautés de pratique et management par projet." *Management* 3:1-30.
- Cohendet, P, F Créplet, and O Dupouet. 2003. "Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques: le cas de Linux." *Revue française de gestion* 147:99-121.
- Davel, Eduardo, David Rolland, and Diane-Gabrielle Tremblay. 2003. "La nouvelle répartition des responsabilités au sein de l'organisation du travail en équipe au Québec." *Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir* Note de recherche 2003-14, Télé-Université, Université du Québec.
- Gherardi, S and D Nicolini. 2002a. "Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance?" *Journal of Management Studies* 39:419-436.
- Gherardi, Silvia and Davide Nicolini. 2000. "The organizational learning of safety in communities of practice." *Journal of Management Inquiry* 9:7-18.
- . 2002b. "Learning the trade: a culture of safety in practice." *Organization* 9:191-223.
- Gherardi, Silvia, Davide Nicolini, and Francesca Odella. 1998. "Toward a social understanding of how people learn in organizations: a notion of situated curriculum." *Management Learning* 29:273-297.
- Hendry, Chris. 1996. "Understanding and creating whole organizational change through learning theory." *Human Relations* 49:621-641.
- Henri, France and Karin Lundgren. 2001. *L'apprentissage collaboratif: essai de définition*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Justesen, Susanne. 2004. "Innoversity in communities of practice." in *Knowledge networks: innovation through communities of practice*, edited by P. M. Hildreth and C. Kimble. Hershey: Idea Group Publishing.

- Laat, Maarten de and Win Broer. 2004. "CoPs for cops: managing and creating knowledge through networked expertise." in *Knowledge networks: innovation through communities of practice*, edited by P. M. Hildreth and C. Kimble. Hershey: Idea Group Publishing.
- Lave, Jean and Etienne Wenger. 1991. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lesser, Eric L. and Michael A Fontaine. 2004. "Overcoming knowledge barriers with communities of practice: lessons learned through practical experience." in *Knowledge networks: innovation through communities of practice*, edited by P. M. Hildreth and C. Kimble. Hershey: Idea Group Publishing.
- Liedtka, Jeanne. 1999. "Linking competitive advantage with communities of practice." *Journal of Management Inquiry* 8:5-16.
- McDermott, R. 1999. "Learning across teams: how to build communities of practice in teams organizations." *Knowledge Management Review* 8:32-36.
- Meingan, Denis. 2002. "Les communautés de pratique ou le partage de savoirs." *L'Expansion Management Review* Septembre:46-52.
- Mitchell, J. 2002. *The potential for communities of practice to underpin the national training framework*. Melbourne: Australian National Training Authority.
- Paquet, Marie-Josée, Judith Leprohon, and Louise Cantin. 2004. "La communauté virtuelle de pratique en santé du coeur." *Perspective Infirmière* Janvier/février:21-29.
- Saint-Onge, Hubert and Debra Wallace. 2003. *Leveraging communities of practice for strategic advantage*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Snyder, William M and Etienne Wenger. 2000. "Cultiver vos réseaux invisibles." *L'Expansion Management Review* Mars:6-12.
- Swan, Jacky, H Scarbrough, and M Robertson. 2002. "The construction of communities of practice in the management of innovation." *Management Learning* 33:477-496.
- Tremblay, D G. 2004. "Les communautés virtuelles de praticiens: vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances?" *Possibles* Été:66-79.
- Wenger, Etienne. 1998. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, Etienne, R McDermott, and W M Snyder. 2002. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.