

Les communautés de pratique (CoP) : un modèle émergent de gestion des connaissances

Par Guillaume Paré et Kim Francoeur, avec la collaboration de Marie-Hélène Chastenay
Bureau Recherche – Développement - Valorisation, Université de Montréal.

Introduction

Les êtres humains – à l'image d'une grande part des êtres vivants – se regroupent afin d'augmenter leurs chances de survie. Ainsi, les humains ont assuré leur évolution en partageant biens, matériaux et idées. Avec l'augmentation du bagage de connaissances, les limites de la connaissance furent repoussées et les métiers et professions se sont développés. Soucieux d'assurer la survie de leur profession, les « professionnels » se sont alors unis en guilde, association, ordre, école. Par exemple, les médecins de la Grèce antique se partageaient – entre autres - en deux écoles : l'école hippocratique et les asclépiades (Sournia, 1997 : 45-46). Ces regroupements d'individus partageant un domaine et des pratiques communs peuvent être appelés « communautés de pratique » (CoP) et sont l'objet de ce document.

Celui-ci est divisé en cinq parties. La première porte sur le contexte d'émergence des CoP comme mode de gestion des connaissances. La seconde dépeint la structure des CoP en tant que telles et leur place dans une organisation. La troisième regroupe les principes directeurs de l'élaboration, du soutien et de l'évolution des CoP ainsi que les facteurs de réussite et la quatrième examine les défis et les points faibles de ce mode de gestion des connaissances. Enfin, la dernière partie propose des pistes afin d'évaluer la valeur ajoutée aux connaissances par les CoP.

Pourquoi des communautés de pratique?

Au début des années 1990, le concept de CoP fait son apparition dans la littérature portant sur la gestion de connaissances. Mais comment les CoP sont-elles devenues un sujet de recherche important dans le secteur de la gestion des connaissances? Voyons d'abord comment le mode de production des savoirs et l'évolution des connaissances à l'ère moderne ont favorisé l'émergence de ce modèle.

Avec la globalisation des marchés, l'important n'est pas que d'obtenir une part du marché mais aussi de retenir le talent. « *They [les compagnies] are also competing for talent – for people with the expertise and capabilities to generate and implement innovative ideas* » (Wenger et al., 2002: 7). Ainsi, « les communautés de pratique rendent les organisations capables de construire, partager et appliquer des niveaux de compétence profonds afin de rivaliser dans l'économie globale basée sur les connaissances (*knowledge-based global economy*) » (Snyder, 1997). Puisque les CoP misent sur la proximité des membres afin d'échanger à propos d'un domaine et des pratiques qui le caractérisent, ce modèle se révèle efficace face au paradoxe que provoque la complexité croissante des sciences et des connaissances (Wenger et al, 2002 : 6). En effet, les auteurs relèvent qu'à mesure que le bagage de connaissances s'accroît, la demi-vie de ces

dernières diminue (*Id.*). Par contre, « le savoir est devenu la clé du succès » et les organisations doivent cerner quelles connaissances leur donneront un avantage compétitif. Ensuite, les organisations doivent développer des mécanismes afin de retenir, développer et diffuser ces connaissances au sein même de l'organisation (Wenger et al, 2002 : 6).

Ceci nous amène à réfléchir sur la nature même des connaissances afin de comprendre comment les gérer et comment les CoP peuvent aider. D'abord, la connaissance ne se réduit pas à de l'information, à une base de données :

« *When surgeons operate on a patient, they do not blindly apply knowledge they have gleaned from books or procedures they have stored in their heads. [...] Engaging their expertise in this way [en prenant acte de l'histoire du patient, etc.] is an active, inventive process that is just as critical as their store of knowledge itself. [...] The knowledge of experts is an accumulation of experience – a kind of —residue of their actions, thinking, and conversations – that remains a dynamic part of their ongoing experience* » (Wenger et al., 2002: 8-9).

Ainsi, la connaissance est tacite et explicite et requiert des modes de partage fondés sur l'interaction et la proximité entre employés. Le savoir tacite est défini tel que l'ensemble des connaissances difficiles à expliquer, qui ne sont pas documentées et qui requièrent la compréhension des systèmes utilisés par les autres (McDermott, non daté). Les modes de partage sont les récits anecdotiques, les conversations de corridor, le mentorat, le *coaching*. Selon ces auteurs, les CoP seraient les mieux placées afin de codifier ces formes de savoirs car ces savoirs sont construits collectivement (Wenger et al, 2002 : 9-10). Par ailleurs, ce savoir collectif laisse place à la dissidence, au débat, à la discorde. Les membres d'une CoP peuvent être en désaccord et être des personnalités fortes. « *Controversy is part of what makes a community vital, effective, and productive* » (Wenger et al., 2002: 10).

La connaissance est dynamique, elle change rapidement. Les CoP – à cause de la forte interaction entre les membres - permettent donc à ces derniers d'acquérir ces connaissances globales et particulières qui évoluent rapidement (Wenger et al, 2002; McDermott, non daté). Donc, le modèle de la CoP permet une gestion dynamique des connaissances, à l'image même de ces dernières.

« *In short, what makes managing knowledge a challenge is that it is not an object that can be stored, owned, and moved around like a piece of equipment or a document. It resides in the skills, understanding, and relationships of its members as well as in the tools, documents, and processes that embody aspects of this knowledge.* » (Wenger et al., 2002:11)

Selon l'auteur William M. Snyder (1997), les employés recherchent désormais des emplois à travers lesquels ils développeront leurs habiletés et une identité professionnelle. Nous rejoignons ainsi la réflexion de départ au sujet des guildes, des associations et des ordres. En effet, ces regroupements permettent à leurs membres de

partager à la fois des connaissances et des savoirs sur un domaine particulier en plus de développer des pratiques (Wenger et al, 2002 : 5).

Ainsi, les CoP répondent aux changements vécus dans les modes de production des savoirs de quatre façons :

« Communities of practice enable practitioners to take collective responsibility for managing the knowledge they need, recognizing that, given the proper structure, they are in the best position to do this; Communities among practitioners create a direct link between learning and performance, because the same people participate in communities of practice and in teams and business units; Practitioners can address the tacit and dynamic aspects of knowledge creation and sharing, as well as the more explicit aspects; Communities are not limited by formal structures: they create connections among people across organizational and geographic boundaries » (Wenger, non daté).

Bref, la globalisation des marchés et l'économie du savoir sont deux des facteurs à l'origine du besoin des organisations de mieux gérer les connaissances. De plus, la nature même des connaissances requiert une structure flexible à l'intérieur de laquelle les individus peuvent échanger et partager des connaissances - parfois en pleine émergence et, par conséquent, tacites – et des pratiques. Le modèle des CoP vient donc répondre à ces besoins.

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

« Les communautés de pratique sont formées par des individus qui s'engagent dans un processus d'apprentissage collectif dans un domaine partagé de l'aventure humaine » (Wenger, non daté, traduction libre). Voyons d'abord quelques éléments de terminologie, puis le modèle de CoP proposé dans la littérature et enfin, comparons ce modèle aux modes de travail traditionnels au sein des organisations.

Terminologie

Une CoP repose sur trois caractéristiques : un domaine, une communauté et des pratiques. Cette triade constitue une structure de la connaissance (*knowledge structure*), « une structure sociale qui peut assumer la responsabilité du développement et du partage des connaissances » (Wenger et al., 2002 : 29, traduction libre). Outre la triade, l'organisation est un terme distinct de CoP et équipe.

Le *domaine* est une visée propre au groupe, ce n'est pas nécessairement une expertise reconnue par des individus extérieurs à cette CoP (Wenger, non daté). Le domaine crée une base et une identité communes pour les membres (Wenger et al., 2002 : 27). Sans domaine, une CoP n'est qu'un groupe d'amis (*Id.* : 30). Par ailleurs, un domaine n'est pas nécessairement une profession, il peut être un corpus de problèmes récurrents au sein d'une organisation (*Id.* : 31). Par contre, le domaine n'est pas qu'un

secteur flou d'intérêt mais un ensemble de quelques éléments – concepts, modèles – précis (*Id.* : 32)

La *communauté* est un regroupement dans lequel les membres échangent et participent activement à l'élaboration et l'apprentissage d'un domaine particulier : « *In pursuing their interest in their domain, members engage in joint activities and discussions, help each other, and share information. They build relationships that enable them to learn from each other* » (Wenger, non daté). L'auteur donne l'exemple du mouvement impressionniste et les peintres de ce mouvement qui se rencontraient dans les cafés afin d'échanger sur le style d'art qu'ils créaient (*Id.*). Ainsi, une communauté peut se concentrer sur une profession, une compétence ou un sujet (McDermott, non daté). La communauté repose sur un engagement mutuel des membres (Geynet, 2003 : 20). Cet engagement est caractérisé par :

« des relations mutuelles soutenues (qu'elles soient harmonieuses ou conflictuelles); des manières communes de s'engager à faire des choses ensemble; l'absence de préambules introductifs dans les conversations, comme si les interactions formaient un processus continu dans le temps; savoir ce que les autres savent, ce qu'ils peuvent faire, et comment ils peuvent contribuer à l'action collective; un jargon, des raccourcis dans la communication, des histoires partagées, des plaisanteries internes au groupe; un discours partagé qui reflète une certaine façon de voir le monde » (Wenger, 1998, dans Geynet, 2003 : 21).

Toutefois, avec le temps, les membres de la communauté se distinguent et développent une identité qui est partagée entre celle que leur procure la CoP et celles que leur procurent leurs autres engagements, affiliations ou intérêts :

« Although long-term interaction does create a common history and communal identity, it also encourages differentiation among members. They take on various roles, officially and unofficially. They create their own specialties or styles. They gain a reputation. They achieve a status and generate their own personal sphere of influence. In other words, each member develops a unique individual identity in relation to the community. » (Wenger et al, 2002 : 35).

Les *pratiques* sont un ensemble d'artefacts et de codification propre au domaine et à la communauté qui l'entretient. Ainsi, les pratiques sont des outils, des histoires, des styles, un langage, des documents, des cadres de travail, des expériences et des anecdotes qui permettent de répondre aux problèmes récurrents des membres de la CoP (Wenger et al., 2002 : 29; Wenger, non daté). Les pratiques relèvent autant de l'explicite que de l'implicite (hypothèses, connaissances, relations) (Geynet, 2003 : 18). Après un certain temps, les membres assument que les autres auront maîtrisé une base de connaissances (idées, vocabulaire, histoire, etc.) (Wenger et al., 2002 : 29).

Enfin, *l'organisation* représente la structure typique d'une entreprise. L'organisation est l'entreprise avec ses unités de travail, ses équipes de travail, ses postes et sa structure hiérarchique. Par ailleurs, comme nous le verrons dans la prochaine section

de l'étude, les CoP sont des regroupements formels et informels de membres internes et externes à l'organisation et non une organisation en tant que telle.

Modèle de la communauté de pratique

Les CoP ne possèdent pas de modèle unique, ce sont des structures sociales dans lesquelles les membres négocient constamment et qui se comportent comme des systèmes organiques (McDermott, non daté; McDermott, 1999; Wenger et al., 2002 : 12-14, 51). Le processus est une constante négociation entre les membres de la CoP. Le pouvoir de chacun des membres est toujours négocié avec les intérêts poursuivis par le groupe. (Wenger et al., 2002 : 14). Ainsi, les CoP ont plusieurs formes. Elles peuvent être : petites (2 membres) ou grandes (des milliers); longues ou éphémères; localisées ou dispersées; homogènes ou hétérogènes à l'égard des caractéristiques de ses membres; à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières de l'organisation qui héberge la CoP (à l'intérieur d'une entreprise, à travers une entreprise (entre des unités de travail), à travers les frontières de l'organisation); intentionnelles ou spontanées; et enfin, reconnues ou institutionnalisées par l'organisation. (Wenger et al., 2002 : 25-27).

Par ailleurs, il est possible de dégager trois grands dénominateurs communs aux CoP en plus de la triade domaine-pratique-communauté. Notons que ce modèle ne cristallise pas la discussion sur les CoP mais permet d'établir un langage commun afin de faciliter la discussion : « [...] *The model provides a common language that facilitates discussion, collective action, and efforts to gain legitimacy, sponsorship, and funding in an organization* » (Wenger et al, 2002 : 29).

D'abord, les CoP sont maintenues par l'intérêt passionné que manifestent leurs membres et la grande valeur qu'ils leur confèrent (McDermott, non daté). Les intérêts émergent à travers une vaste gamme d'activités : la résolution de problème, la recherche d'information, la recherche d'expérience, la réutilisation d'actifs, la coordination et la synergie, la discussion au sujet du développement, la documentation d'un projet, les visites, l'état des connaissances (*mapping knowledge*) et l'identification des lacunes (Wenger, non daté, traduction libre). Dépendamment des intérêts, il peut y avoir des communautés d'aide (résolution de problème, mentorat), de meilleures pratiques, d'accompagnement dans les connaissances (*knowledge-stewarding*) et d'innovation (Wenger et al., 2002 : 76-77). Des valeurs émergent du travail des CoP, mais ces dernières ne sont pas des succédanés aux groupes et équipes de travail axés sur la production et la livraison de produits. Ainsi, les valeurs sont catégorisées selon leur horizon temporel (court/long terme) et leur statut matériel (tangibles/intangibles) (Wenger et al., 2002 : 15). Les bénéfices sont catégorisés selon leurs bénéficiaires : l'organisation et la CoP (Wenger et al., 2002 : 16). Pour l'organisation, le bénéfice à court terme est l'augmentation de résultats (*outcomes*) pour l'entreprise et, à long terme, le développement des capacités (*capabilities*) de l'organisation. Pour la CoP, le bénéfice à court terme est l'amélioration de l'expérience de travail alors qu'à long terme il s'agit de la consolidation du développement professionnel. « *Most important communities of practice create value by connecting the personal development and professional identities of practitioners to strategy of the organization* » (Wenger et al, 2002 : 17).

Ensuite, les CoP lient des individus qui n'ont pas nécessairement de contact quotidien dans l'organisation (McDermott, non daté). Par exemple, une CoP chez Shell's Oil de la Nouvelle-Orléans organisait des réunions à 7h30 le matin avant que les quarts de travail ne débutent (McDermott, non daté). D'ailleurs, l'appartenance des membres à plusieurs communautés (*multimembership*) est encouragée (Wenger et al., 2002 : 20). Les activités ponctuent la vie des membres et renforcent les liens qui autrement ne seraient pas créés ou maintenus (nous parlerons plus tard du rythme de la CoP). Le rôle du coordonnateur sera crucial à cet égard (Wenger et al., 2002 : 80). Ici, le deuxième dénominateur commun répond à la question : comment fonctionne la CoP? (Wenger, 1998).

Enfin, les CoP « fleurissent sur la base de la confiance » (*thrive on trust*) (McDermott, non daté). Les CoP reposent sur des relations de collégialité entre les membres et non pas sur des relations hiérarchiques traditionnelles (Wenger et al., 2002 : 20). Ce sentiment de confiance renforcera l'identification des membres à leur communauté et ainsi, les membres de la CoP pourront être mutés de lieu, de ville, d'établissement; ils auront toujours un sentiment d'appartenance à l'égard de leur communauté de collègues – une identité (Wenger et al., 2002 : 20). De plus, au cours des années, les membres des CoP développent une confiance mutuelle à travers leurs discussions, ce qui enrichit les pratiques et les connaissances issues de la participation au sein de la CoP (McDermott, non daté). Selon l'auteur, la franchise et le soutien mutuel contribuent à l'émergence de la confiance au sein d'une communauté de pratique.

« As they share ideas and experiences, community members often develop a shared way of doing things, a set of common practices, and a greater sense of common purpose. Sometimes they formalize these in guidelines and standards, but often they simply remain —what everybody knows about good practice. In the course of helping each other, sharing ideas, and collectively solving problems, —everybody often becomes a trusted group of peers » (McDermott, non date).

Distinction entre les communautés de pratique et les équipes de travail

Commençons par définir ce qu'est une équipe pour ensuite établir les distinctions avec le modèle des CoP. « Une équipe de travail est un groupe de personnes avec un but commun, un travail interdépendant et une responsabilité liée (*joint-accountability*) de résultat » (McDermott, 1999). Du fait que les équipes de travail partagent souvent un environnement de travail commun, le temps de manutention – où de transmission de personne à personne - des informations est réduit. De plus, les équipes peuvent être de bons moyens pour apprendre (McDermott, 1999).

« To learn, people need both time to reflect and a safe environment. They need time to think about their experience and its implications and incorporate new insights into their current mental models. They need safety to explore new ideas and challenge their own assumptions. » (McDermott, 1999)

Par ailleurs, certains problèmes guettent les équipes de travail. Le travail en équipe – qui veut contrer le travail en silo – peut retomber dans la dynamique du travail en silo. En effet, l'équipe peut s'isoler du reste du groupe ou de l'organisation, devenant moins perméable aux échanges. Enfin, les équipes peuvent devenir myopes à force de s'isoler (McDermott, 1999). L'auteur relève que : « *Research in creative thinking has long shown that new ideas usually come from the intersection of disciplines, perspectives, or ways of thinking (Leonard-Barton, 1997; deBono, 1973). Scientists often do their most creative work a few years after they changed fields.* » (McDermott, 1999, 3).

Alors que les équipes sont orientées vers un but précis et sont intégrées – légitimées – au sein de l'organisation, les CoP sont souvent des réseaux éparés au sein de la même organisation (McDermott, 1999). Les équipes sont orientées vers la production et la réponse à un marché alors que les CoP sont orientées vers le développement et le transfert des connaissances au sein d'une organisation (Wenger et al., 2002 : 41). Les CoP lient les membres par l'identité qu'elles leur confèrent et l'intérêt qu'ils vouent au domaine (Wenger et al., 2002 : 43; McDermott, non daté). De plus, les CoP survivent au changement organisationnel dans les équipes et la division des unités – voire la perte d'emploi – car elles confèrent à leurs membres de la valeur. Enfin, alors que les CoP sont des « phénomènes naturels », les équipes sont organisées à dessein (McDermott, 1999).

Une autre distinction peut être soulignée. Une CoP est constituée d'un noyau central (*core group*) qui participe pleinement aux activités et représente environ 10 à 15 % de la communauté (Wenger et al., 2002 : 55-56). Autour de ce noyau central gravite un groupe de membres moins actifs que le noyau central. Ce groupe représente environ 15 à 20 % de la CoP totale. Un troisième palier est constitué de membres périphériques qui observent et participent très peu (*Id.*). Ces membres sont appelés périphériques ou badauds (*lurkers*) (McDermott, non daté; Wenger et al., 2002 : 55-56). Enfin, notons que les frontières des CoP sont fluides et flexibles ce qui leur permet d'interagir avec d'autres CoP. Par ailleurs, une telle structure est peu commune dans le modèle traditionnel des équipes de travail.

Notons toutefois que le modèle de gestion des connaissances qu'est la CoP n'exclut pas la présence d'équipes de travail au sein d'une organisation (McDermott, 1999). Il est ainsi possible d'avoir des organisations qui intègrent les deux. Ces organisations sont appelées organisation à double maille (*double-knit organization*) (McDermott, 1999).

Comment mettre en place les communautés de pratique?

Tel que mentionné précédemment, les CoP sont des structures sociales complexes et évoluant de façon organique. D'ailleurs, Wenger et al. font l'analogie avec la sémantique de la botanique – cultiver – car, selon eux, on peut influencer les conditions d'émergence et de réussite des CoP sans pour autant pouvoir forcer leur succès (Wenger et al., 2002 : 12-13). À l'image d'une plante pour laquelle tirer sur les feuilles n'augmente pas la vitesse de croissance (mais plutôt probablement la qualité du sol et de l'environnement), les CoP exigent un contexte favorable à leur développement et épanouissement.

Puisque les CoP sont variables dans leur forme, leur structure et leur fonctionnement, la littérature propose des principes et des lignes directeurs permettant l'élaboration d'une charpente, d'un design de base (Wenger et al., 2002 : 50). Partons des sept principes proposés par Wenger et al. (2002 : 50) afin de « cultiver les communautés de pratiques » pour ensuite nous attarder aux facteurs favorisant l'intégration des CoP au sein des organisations. Notons toutefois que ces principes ne constituent pas les étapes de développement observées dans la pratique par les auteurs. Il s'agit de principes directeurs que toute personne intéressée à formaliser une CoP devrait avoir en tête.

Le premier principe, celui du **design pour l'évolution**, invite quiconque veut mettre en place une communauté à adopter une attitude de berger plutôt que de bâtisseur : « *Because communities of practice are organic, designing them is more a matter of shepherding their evolution than creating from scratch* » (Wenger et al., 2002 : 51). Ainsi, le design d'une communauté ne doit pas être structurant mais plutôt facilitant, il s'agit surtout de trouver les déclencheurs afin de catalyser l'évolution (Wenger et al., 2002 : 53, 73). Le but premier dans le design d'une CoP est d'attirer des membres potentiels pour qu'après le début des travaux d'autres membres puissent être introduits au sein du groupe central (Wenger et al., 2002 : 53). « *But evolution is common to all communities, and the primary role of design is to catalyze that evolution* » (Wenger et al., 2002 : 54).

Le second principe concerne le **dialogue entre les perspectives extérieures et intérieures à la CoP**. La CoP doit être conçue de l'intérieur mais une perspective extérieure est nécessaire car la compréhension des autres communautés permet à une CoP d'avoir un sens plus juste de son propre potentiel stratégique.

« Good community design requires an understanding of the community's potential to develop and steward knowledge, but it often takes an outside perspective to help members see the possibilities. [...] Sometimes this involves educating community members about the role of communities in other organizations. » (Wenger et al., 2002 : 54-55)

Toutefois, il est nécessaire de démontrer que les CoP sont cruciales pour l'organisation et que la mise à niveau des connaissances aura des retombées financières pour l'organisation. De plus, il est important de se concentrer sur des connaissances importantes à la fois pour l'entreprise et les gens (McDermott, 1999).

Le troisième principe aborde la question de la **participation et de ses niveaux**. Les auteurs soulignent que les communautés « vivantes » ont un coordinateur responsable de l'organisation des événements et de la liaison entre les membres de la communauté (Wenger et al., 2002 : 55). D'ailleurs, l'adhésion d'un membre, qui est bien respecté dans l'organisation, à la communauté à titre de coordonnateur est un facteur de succès souligné par McDermott :

« Communities are held together by people who care about the community, who have some heartfelt interest in the topic and the people who participate. [...] We have found that successful community coordinators are well-respected members of the community. They are usually senior practitioners, but not usually the world leading experts.

Since their primary role is linking people, not giving answers, being a leading expert can be a detriment to effectiveness. What's most important in a coordinator is that they are able to connect with community members on a human level » (McDermott, 1999).

Au niveau organisationnel, il faut s'assurer que les gens ont le temps et les encouragements afin de participer à la CoP (McDermott, 1999). Tel que mentionné précédemment, les frontières des CoP sont fluides et perméables aux autres communautés.

Le quatrième principe souligne l'importance de **développer à la fois des espaces communautaires privés et publics**. C'est le rôle du coordonnateur de lier les membres à l'extérieur des événements publics (Wenger et al., 2002 : 58). « *Between meetings the coordinator —walks the halls□ connecting people with others who share similar concerns, following up on the meetings' topics, and finding topics for the next meeting » (McDermott, non daté). Notez que tous les modes de communication entre les membres favorisent le développement de l'espace privé. L'équilibre entre ces deux espaces est essentiel selon les auteurs. Il faut établir des forums de discussion et de réflexion (McDermott, 1999). Par exemple, Shell organise des vidéoconférences à toutes les deux semaines ce qui crée aussi un rythme, une histoire (McDermott, 1999). Bref, « Contact — and the social connection and obligation that come with it — is key to ongoing community success » (McDermott, 1999).*

Le cinquième principe consiste à **se concentrer sur la valeur qu'offre la CoP**. « *Communities thrive because they deliver value to the organization, to the teams on which community members serve, and to the community members themselves » (Wenger et al., 2002 : 59). Plutôt que d'essayer de déterminer à l'avance quelles sont les valeurs, les auteurs proposent de créer des événements et des activités à travers lesquels les membres vont développer des relations, desquelles les valeurs émergeront et qui permettront à la CoP de découvrir de nouvelles avenues. Les valeurs dépendent donc de la CoP et de l'interaction entre les membres (Wenger et al., 2002 : 60). Par ailleurs, il est recommandé qu'une CoP se construise sur la base des valeurs centrales de l'organisation, car la culture organisationnelle est difficile à changer (McDermott, 1999). Ainsi, il est préférable d'ajuster la culture de la CoP à celle de l'organisation (McDermott, 1999).*

Le sixième principe est la **combinaison de la familiarité et de l'excitation** au sein de la CoP. Les CoP sont des endroits neutres où les membres sont séparés de la pression qu'impose leur emploi régulier (Wenger et al., 2002 : 61). La familiarité permet aux membres de développer des relations interpersonnelles entre eux, alors que le plaisir – qui découle aussi de cette familiarité – favorise un engagement complet des membres (Wenger et al., 2002 : 62). De plus, Wenger, dans un ouvrage antérieur, souligne un autre principe : « Combiner la sécurité d'un travail régulier et la stimulation que procure un travail particulier » (Geynet, 2003 : 23).

Enfin, le septième principe propose qu'une communauté adopte un **rythme**. Le rythme est établi par les événements qui parsèment le calendrier de la CoP. Les auteurs discutent de ce phénomène à la lumière de ce qui se déroule dans certains villes et villages :

« *These events and community projects give residents an opportunity to assemble, converse, share opinions, spout off [...], and have fun together in a way that punctuates the life of the town. [...] When that beat is strong and rhythmic, the community has a sense of movement and liveliness. [...] The events give community a beat around which other activities find their rhythm* » (Wenger et al., 2002 : 62-63).

L'organisation peut y être pour beaucoup dans le succès d'une CoP. D'abord, l'organisation peut légitimer la participation à une CoP, en offrant à ces membres les ressources nécessaires (Wenger, 1998). De plus, les organisations doivent comprendre la dynamique des connaissances afin de mieux orienter la valeur stratégique des CoP (Wenger, 1998). Afin de réussir, les organisations doivent actualiser les pratiques actuelles et mettre à niveau ces pratiques (*Id.*). Les organisations doivent aussi prêter attention à leurs politiques et aux ajustements qui peuvent nuire au développement des CoP :

« *Many elements in an organizational environment can foster or inhibit communities of practice, including management interest, reward systems, work processes, corporate culture, and company policies. [...] Because communities of practice must be self-organizing to learn effectively and because participation must be intrinsically self-sustaining, it is tricky to use reward systems as a way to manipulate behavior or micro-manage the community. But organizations shouldn't ignore the issue of reward and recognition altogether; rather, they need to adapt reward systems to support participation in learning communities, for instance, by including community activities and leadership in performance review discussions. Managers also need to make sure that existing compensation systems do not inadvertently penalize the work involved in building communities* » (Wenger, 1998).

Quels sont les défis et les faiblesses du modèle des communautés de pratique?

Alors que les CoP semblent le meilleur véhicule pour accompagner la connaissance afin de répondre aux besoins d'une organisation et entretenir certains secteurs de compétence, « *the very characteristics that make communities of practice a good fit for stewarding knowledge — autonomy, practitioner-orientation, informality, crossing boundaries — are also characteristics that make them a challenge for traditional hierarchical organizations* » (Wenger, 1998). Les défis, problèmes et faiblesses rencontrés sont de plusieurs ordres. Il est cependant possible de les étudier à la lumière de la triade domaine-communauté-pratique. Voyons d'abord quels sont les défis et faiblesses d'une CoP localisée (non dispersée) pour ensuite étudier les défis et faiblesses au sein de l'organisation en tant que telle.

Au sein d'une communauté locale, plusieurs défis surgissent. Le premier de ces défis est la tentation de la propriété intellectuelle (Wenger et al, 2002 : 141). Cette tentation peut provoquer la perte d'une CoP dans la mesure où ses membres s'affrontent afin d'acquérir la propriété intellectuelle liée à une innovation et la fierté qui en découle (Wenger et al, 2002 : 141). Ce phénomène est davantage un défi personnel propre aux membres et met en tension leur propension égoïste de reconnaissance avec leur ouverture aux idées d'autrui tout en gardant leur désir d'améliorer les pratiques de la communauté (McDermott, non daté). Nous pouvons ici citer en exemple les discussions au sein des laboratoires et des groupes de recherche au sujet de l'ordre des auteurs en vue d'une publication.

Les CoP et les valeurs qui s'en dégagent reposent largement sur les attitudes et les compétences des gens qui les composent. Ainsi, les membres d'une CoP peuvent adopter des attitudes susceptibles de compromettre leur légitimité au sein d'une organisation. L'*impérialisme* est l'attitude attribuée à une CoP qui croit être l'entité que toute personne dans le domaine devrait consulter (Wenger et al, 2002 : 142). Les membres croient – à tort ou à raison – être des experts et des gardes privilégiés d'un domaine et que, par conséquent, ils sont le passage obligé dans ce domaine. Une telle CoP est perçue par les non-membres comme « la police de la connaissance » (*the knowledge police*) (Wenger et al., 2002 : 142). Le *narcissisme* est l'attitude adoptée par une CoP qui tient à poursuivre son agenda sans égard pour l'environnement extérieur et les équipes de travail au sein de l'organisation (Wenger et al., 2002 : 143). La *marginalité* est provoquée par un manque de légitimité de la CoP au sein d'une organisation. De ce fait, les membres ruminent leur mécontentement et développent une identité « d'affranchi » à l'égard de l'organisation. Enfin, le « *factionism* » se traduit au sein d'une CoP lorsque les membres ont un engagement prononcé à l'égard de leur domaine et que la dissension tourne en guerre de clans (Wenger et al, 2002 : 143).

Des défis sont aussi présents dans la dimension « communauté » d'une CoP. Des relations trop fortes entre les membres d'une CoP peuvent en limiter l'accès et, par le fait même, restreindre l'apport de nouvelles idées. Des membres qui accordent davantage d'importance à leurs relations interpersonnelles qu'aux préoccupations liées au domaine peuvent devenir des *cliques* (Wenger et al, 2002 : 145). L'*égalitarisme* peut, à l'image de la Révolution culturelle des années 1960 en Chine, mater la créativité et le développement personnel des individus en imposant une norme de pensée pour les membres de la CoP (Wenger et al., 2002 : 146). Il est important pour une CoP d'avoir un coordonnateur ayant du *leadership* et du charisme. Par ailleurs, si la CoP dépend de ce coordonnateur, ceci représente une faiblesse pouvant mettre un terme à la CoP si ce dernier quitte la CoP. La *stratification* d'une CoP ralentit le processus par lequel les membres développent une identité propre à l'égard de la CoP. La stratification établit des classes de membres, des castes qui se divisent et empêchent le développement d'une identité des membres à l'égard de la CoP dans son intégralité (Wenger et al., 2002 : 146). Les deux défis suivants sont diamétralement opposés mais reposent sur les connexions et le réseautage. Il existe d'abord le *manque de connexions* à proprement parler mais également le *localisme*, phénomène par lequel une CoP définit ses frontières en fonction des liens existant sans chercher pour autant à les dépasser (*Id.*). De plus, un défi important pour une communauté est de créer de la valeur pour les membres tout en

s'assurant que les membres partagent des idées à la fine-pointe et évitent le copiage sophistiqué (McDermott, non daté).

Enfin, la dimension de la pratique recèle plusieurs défis. Une pratique très efficace, rodée et connue par l'ensemble des membres d'une CoP peut nuire à son objectif. Prenons un exemple de la profession médicale, du diagnostic et de la thérapeutique : « *Not only does this efficiency create barriers to outsiders, it can also create boundaries for practitioners. The specialization of medical practice can transform the patient into a medical object and blind doctors to other aspects of a patient's illness* » (Wenger et al., 2002 : 147). Une CoP qui se concentre aveuglément sur sa pratique risque de perdre une perspective globale sur son domaine. Ainsi, le *documentarisme* peut provoquer un glissement au sein d'une CoP qui déplace l'importance de la résolution des problèmes, de l'avancement des connaissances, etc., vers une production d'artefacts et de codification (Wenger et al., 2002 : 148). De ce fait, la CoP développe de l'*infobésité* (*information junkyard*), c'est-à-dire une information abondante mais difficilement accessible dans l'action (*Id.*). Le défi de la pratique est technique : « *The **technical challenge** is to design human and information systems that not only make information available but help community members think together* » (McDermott, non daté). Enfin, une concentration trop forte sur les aspects de la pratique peut provoquer aussi de l'amnésie, du dogmatisme et de la médiocrité, ces problèmes étant liés à diverses formes d'activité ou d'inactivité des membres. Afin de contrer de tels problèmes, il est recommandé d'encourager l'implication des membres, d'avoir des activités de production d'artefacts, de mettre en place des projets de développement des connaissances, de faire du *benchmarking* pour les pratiques des autres communautés - incluant les compétiteurs, etc. (Wenger, 2002 : 149).

Les CoP peuvent être confrontées à trois grands défis au sein d'une organisation. Le premier de ces défis s'enclasse dans les barrières institutionnelles. À ce titre, notons les politiques irrationnelles mises de l'avant par des factions (*factionism*) ou des cliques au sein des organisations (Wenger et al., 2002 : 155). Une organisation qui se concentre sur les retombées tangibles à court terme (*short-term focus on tangible outcomes*) provoque certains problèmes à l'égard de l'implantation et du développement d'une CoP (Wenger et al., 2002 : 156). Les auteurs avancent que les CoP qui éprouvent des problèmes de documentarisme et de médiocrité sont souvent une réponse à une pression myope de la part de l'organisation (*myopic pressure from the organization*) (*Id.*). Enfin, une culture « régressionniste » ou qui est contre l'apprentissage (*anti-learning culture*) menace l'expansion d'une CoP. Une organisation peut contribuer à une telle culture indirectement : « *An organizational culture may discourage learning, reflection, and knowledge sharing – for instance, by putting value exclusively on individual tasks and performance. Often, policies and infrastructure also discourage participation* » (*Id.*).

Le deuxième défi que posent les organisations au développement et à la croissance des CoP est la tension entre rigidité et agilité. Comme une théorie scientifique, les CoP gagnent de la valeur et du momentum lorsqu'elles permettent la résolution des problèmes. Par ailleurs, au gré de l'utilisation, les CoP – comme les théories – requièrent des ajustements qui, à un certain point, remettent en question la validité et la fiabilité de la théorie. Ainsi, ces ajustements peuvent mener les CoP, comme les théories, à ne pas considérer d'autres perspectives. « *The resulting rigidity is always a danger lurking*

behind capability. [...] Communities can dig you in deeper or pull you out. It depends on their competency and quality as well as their relationships with their environment » (Wenger et al, 2002 : 156-157).

Enfin, le troisième défi qu'apporte une organisation à une CoP relève de la gestion de la complexité. À cet égard :

« because communities of practice introduce a new level of complexity, they can also test the limits of organizations. [...] Executives have to understand that community initiatives invite this greater level of complexity. They must be careful about the management capability their organization actually has or can develop to handle complexity. [...] Companies have to resist two temptations: to shy away from this new complexity and revert to traditional control processes now applied to communities; or instead, to bring all this complexity into the formal system » (Wenger et al, 2002 : 158).

Il est donc important pour une organisation de faire clairement savoir qu'elle valorise la connaissance et tient à mettre en place une CoP (McDermott, non daté).

En conclusion, les défis qui attendent les individus d'une organisation soucieux d'établir une CoP sont multiples et multiformes. Il n'existe pas de chemin préétabli, pratiqué, défriché d'avance permettant aux membres de gagner légitimité, crédibilité et respect de l'organisation. Par ailleurs, la force d'une CoP réside dans les liens de confiance qu'elle permet et dans la relation de collégialité entre les membres qui permet une résolution de problème efficace et pertinente pour l'organisation. Les CoP appellent à la variabilité, la complexité et l'imprévisibilité de l'action. *« In fact, the traditional means of preventing variability – highly bureaucratic structures and procedures – are likely to backfire with communities. There is something inherently uncontrollable about the informal, and therefore it presents an unavoidable risk of dysfunctional behaviors »* (Wenger et al, 2002 : 159).

Quelle valeur ajoute une communauté de pratique et comment mesure-t-on cette « valeur ajoutée »?

Les CoP doivent mesurer la valeur et l'impact que leurs interventions ont pour guider les efforts et ainsi devenir plus dynamiques et efficaces (Wenger et al., 2002 : 167). Par ailleurs, l'évaluation – la mesure – de la valeur des connaissances développées par une CoP est liée à un processus continu de mise en relation de pratiques et d'effets. L'évaluation est un processus à ce point lié au développement des connaissances qu'il s'agit d'une activité de gestion de la connaissance en soi. Le contexte de la production et de l'application des connaissances au sein d'une CoP met en relation plusieurs acteurs (consommateurs, utilisateurs, membres, experts, administrateurs, personnel, etc.) et l'évaluation de la valeur créée par une CoP doit conséquemment en tenir compte (Wenger et al, 2002 : 167).

Afin de saisir la subtilité des liens et le processus des innovations et des connaissances développées par une CoP, certains auteurs optent pour une approche méthodologique liant des aspects quantitatifs et qualitatifs. Cette méthode insiste sur la cueillette systématique de preuves anecdotiques issues des intervenants associés à la CoP et aux connaissances qui en découlent (Wenger et al., 2002 : 167). Afin de comprendre la valeur de la connaissance, il n'est pas possible de simplement compter des choses. Par exemple, une CoP qui décide de compter le nombre de publications et de travaux qu'elle produit en un an. Le nombre peut être synonyme d'une effervescence intellectuelle, d'une productivité respectable ou encore être le symptôme d'un documentarisme outrancier, d'une *infobésité*. Ainsi, il est essentiel d'étudier à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs des travaux, des connaissances, des savoirs et des pratiques créés par une CoP afin d'en mesurer pleinement la valeur au sein d'un système de connaissances.

La méthodologie des auteurs repose sur deux principes : « démontrer la causalité à travers les histoires et s'en assurer systématiquement par une documentation rigoureuse » (Wenger et al., 2002 : 168, traduction libre). Selon ces auteurs, seule une anecdote, un récit, peut raconter l'histoire d'une valeur : « *Only a story can describe these complex causal relations while incorporating implicit contextual factors that may be crucial to appreciate but hard to codify or generalize* » (Wenger et al., 2002 : 168). La gestion des connaissances se met en oeuvre à travers trois grandes activités d'une CoP, soit : la découverte, la diffusion et l'application des connaissances. Conséquemment, les récits des acteurs du système de connaissances (*knowledge system*) (qui inclut la CoP) consistent en trois éléments : « *(1) the initial knowledge-development activity to innovate, learn a skill, or solve a problem; (2) the knowledge resource generated by this activity – for example a new insight, method, or relationship; and, (3) how this resource was applied to create value* » (*Id.*). « Les histoires procurent de la reconnaissance à leurs protagonistes, elles renforcent l'importance de rendre la pratique d'autrui visible dans l'organisation et elles aident à bâtir une culture qui valorise l'innovation et le partage des connaissances » (Wenger et al., 2002 : 169, traduction libre). Par exemple :

« *At DaimlerChrysler, the Tech Clubs have matured to the point that engineers provide input on the appraisals of peers in the community, and this input influences their promotion in technical areas. DaimlerChrysler and the World Bank have also adopted appraisal systems that explicitly recognize executives' support for building and sharing knowledge assets. [...] to have your name —in light before thousands of your peers. [...] recognition by peers, not financial rewards, is the primary motivator for community participation* » (Wenger et al., 2002 : 181-182).

La méthode décrite ici doit être systématique mais peut être ascendante ou descendante. Une approche ascendante consiste à démarrer la collecte des données au niveau de la communauté et de ses activités et analyser rétrospectivement les impacts afin de découvrir la valeur ajoutée pour l'organisation. ((Wenger et al., 2002 : 169-170). L'avantage principal de cette approche est la découverte de valeurs imprévues qui ont émergé. Par contre, le risque est de ne pas aborder les attentes de l'organisation en matière de finalités (*business outcomes*). Notons que Shell's Oil de la Nouvelle-Orléans adopte cette approche dans l'évaluation de la valeur ajoutée par ses CoP (Wenger et al.,

2002 : 169-171). La seconde approche est descendante et consiste à partir de la stratégie de l'organisation. Il s'agit de voir quels sont les besoins de l'organisation et voir dans quelle mesure la CoP répond à ces besoins. Les avantages ne sont pas mentionnés mais une telle approche risque d'utiliser les indicateurs afin de diriger les activités des CoP – portant sur les objectifs précis de l'organisation - même si les membres ne sont pas convaincus de la pertinence de ces indicateurs (Wenger et al, 2002 : 171).

Dans une étude antérieure aux travaux de Wenger et al., il est fait mention de quatre paramètres permettant d'analyser les CoP : l'accès, la génération de connaissance, l'encadrement (*embedding*) et le transfert (Adam et Freeman, 2000). L'accès est défini comme étant la transparence et la localisation des connaissances et il permet l'évaluation d'une CoP par rapport à l'accès à l'information, aux connaissances et aux outils. La génération de connaissances est le principal but d'un système de connaissances, et d'une CoP. Ainsi, un aspect permettant l'évaluation d'une CoP est celui de la culture permettant le développement des connaissances et du partage de ces dernières :

« This leads to the formation of learning teams; groups of individuals that form and learn from each other based on mutual interests » (Adam et Freeman, 2000). *« Since our memory is limited, the ability to embed what we know into cognitive artifacts can greatly enhance our abilities to recall and replicate successful practices ».*

C'est pourquoi l'encadrement est un aspect qui constitue un paramètre d'évaluation d'une CoP. Ce sont les artefacts qui témoignent de cette capacité d'une CoP : les courriels, les publications, les fils de discussion d'un forum électronique, etc. À ce titre, il est possible de créer une « carte routière » du processus par lequel les individus et le groupe sont passés. Enfin, le modèle du transfert développé par Davenport et Prusak peut être un indicateur de succès d'une CoP.

Il est critique que les praticiens, membres de la CoP, comprennent l'importance et le bien-fondé de l'évaluation de la CoP. Il s'agit d'inculquer une culture qui favorise l'évaluation et la critique (Wenger et al, 2002 : 175). Le coordonnateur a une place privilégiée dans cette évaluation car il soutient les membres dans le processus de documentation. Puisque l'évaluation est plus qu'une collecte de données, il est recommandé de mettre les résultats en perspective et d'analyser les relations de causalité à travers les récits. Les connaissances sont dynamiques et une évaluation qui ne prend pas en considération cette réalité risque de ne pas mettre en relief la valeur véritable qu'apportent les CoP (Wenger et al, 2002 : 176-177).

Conclusion

Nous avons traité, dans ce document, du modèle des CoP, mécanisme employé aux fins de la gestion des connaissances. Ce modèle est émergent dans la littérature et peu d'auteurs ont publié sur le sujet. Par ailleurs, ce modèle est ancré dans la pratique et reflète des pratiques ancestrales telles que les guildes, les ordres et les associations. Ainsi, le modèle contemporain des CoP n'est que l'explicitation d'un mode de gestion et de développement des connaissances implicites à travers les sociétés.

Nous avons vu pourquoi les CoP permettent la gestion des connaissances ainsi que les motifs historiques et scientifiques sous-jacents à son émergence. Ensuite, nous avons brossé un tableau rapide de la structure des CoP pour enchaîner sur la démarche de mise en place d'une CoP. Par ailleurs, nous avons quelques réserves, relatives notamment au nombre restreint de publications et de modèles disponibles, la majeure partie du présent document reposant sur les travaux collectifs et individuels d'Etienne Wenger, Richard McDermott et William M. Snyder.

Bibliographie

Adam, E. C. et Freeman, C. (2000). « Communities of practice : bridging technology and knowledge management », *Journal of Knowledge Management*, 4(1), pp.38-43. Geynet, Y. (2003). *Les communautés de pratique, une nouvelle forme de gestion des connaissances*. Laboratoire d'Informatique de l'Université du Maine.

McDermott, R. (non daté). *Knowing in Community : 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice*. (document électronique consulté le 1er août 2005 de l'URL : <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml>)

McDermott, R. (1999). « Learning Across Teams : The Role of Communities of Practice in Team Organizations », *Knowledge Management Review*. (document électronique consulté le 1er août 2005 de l'URL : <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/learning.shtml>)

Snyder, W.M. (1997). *Communities of Practice : Combining Organizational Learning and Strategy Insights to Create a Bridge to the 21st Century*. (document électronique consulté le 1er août 2005 de l'URL : <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/cols.shtml>)

Sournia, J.-C. (1997). *Histoire de la médecine*. Paris : Les Éditions La Découverte et Syros.
Wenger, E. (non daté). *Communities of practice : a brief introduction*. (document électronique consulté en août 2005 de l'URL : http://www.ewenger.com/theory/communities_of_practice_intro WRD.doc)

Wenger, E. (1998). « Communities of practice : Learning as a social system », *The Systems Thinker*, 9(5), (Copie électronique consulté en août 2005 de l'URL : http://www.ewenger.com/pub/pub_systems_thinker wrd.doc)

Wenger, E., McDermott, R. et Snyder W. M. (2002). *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston : Harvard Business School Publishing.