

On l'a dit, les communautés de pratique sont des lieux d'échanges entre des gens préoccupés par les mêmes sujets et mus par des valeurs communes. Elles sont érigées sur une relation de confiance professionnelle permettant l'expression et le transfert des connaissances tacites, c'est-à-dire ces connaissances non répertoriées et intangibles. Elles favorisent ainsi le partage et la co-construction de connaissances et constituent donc pour les organisations qui les abritent un outil puissant de gestion des connaissances¹.

De façon générale, les études indiquent que les entreprises ayant mis sur pied des initiatives en gestion des connaissances ont une meilleure performance globale que leurs concurrentes, un rythme d'introduction d'innovations de produits et de procédés plus élevé, une plus grande proportion du volume d'affaires générée par les nouveaux produits et une plus grande propension à concevoir des innovations importantes [Mitchell et Kulik, 2000]².

Les résultats tangibles de telles initiatives ne manquent donc pas, mais le jeu en vaut-il la chandelle ?

Voyons d'abord quels sont les bénéfices d'une communauté de pratique, tant pour ses membres que pour l'organisation qui l'héberge, car, on le sait, les deux parties doivent y trouver leur compte. Puis, à l'aide de certaines données de la recherche du CEFRIQ, nous nous sensibiliserons à l'importance d'évaluer, au moment du démarrage, l'influence de variables structurantes sur le succès de cette phase combien importante. Enfin, nous établirons les postes de dépenses à prévoir et nous verrons comment évaluer les chances de succès de l'organisation. Tout cela nous aidera à prendre une décision éclairée pour mettre en place une communauté de pratique au sein de notre organisation.

3.1 QU'ATTEND-ON D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE ?

Wenger et Snyder (2000) affirment que les communautés de pratique peuvent aider les entreprises à réaliser leur stratégie d'affaires, ouvrir de nouvelles perspectives, résoudre des problèmes, augmenter la rapidité de la transmission des meilleures pratiques, développer les habiletés professionnelles en plus de recruter et de retenir les employés talentueux.



Les bénéfices potentiels pour l'organisation³

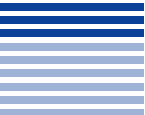
Regroupons en trois grands thèmes les motifs qui amènent les organisations à mettre en place des communautés de pratique.

Gains de productivité

On peut chercher à mieux utiliser des ressources délocalisées, c'est-à-dire des personnes qui étaient situées dans un même bureau, mais qui ont été dispersées consécutivement à un mouvement de décentralisation ou de régionalisation.

Dans une entreprise fortement décentralisée, par exemple les différentes usines d'un même manufacturier dispersées géographiquement, les risques de duplication sont élevés, les gens préférant souvent régler leurs problèmes localement sans se donner la peine de chercher à savoir si la même situation ne se serait pas présentée ailleurs auparavant. Les communautés – dans la mesure où elles rassemblent des personnes autour d'une thématique plutôt qu'en fonction de la proximité géographique – constituent ce fil conducteur transversal qui permet de se renseigner efficacement et d'éviter, le cas échéant, la répétition d'erreurs ou la duplication d'efforts.

Dans un environnement où beaucoup de temps est



consacré à effectuer des recherches, la mise en commun des efforts peut permettre de maximiser le temps de travail. Ainsi, en publiant une liste des expériences ou des recherches effectuées à ce jour – prenez soin d’y inscrire la date à laquelle elles ont été réalisées et leur envergure –, on peut faire faire des gains appréciables de temps à tous ceux qui s’intéressent aux mêmes domaines.

Apprentissage

Alors qu’on s’intéressait auparavant davantage à des gains de productivité directs, on semble maintenant de plus en plus prendre en considération l’apprentissage, non seulement comme source possible de gains de productivité, mais aussi comme facteur de motivation et de loyauté, que l’on considère comme sources indirectes de gains de productivité.

La raison d’être d’une communauté de pratique est presque toujours reliée directement à l’apprentissage, tant individuel qu’organisationnel. Elle constitue donc aussi un moyen de choix pour le transfert intergénérationnel en facilitant l’échange et le partage de savoir entre employés expérimentés et novices. Il peut y avoir plus que la simple transmission de connaissances dans le développement des habiletés professionnelles. L’espace de conversation créé par l’existence d’une communauté de pratique est un foyer idéal de transmission des valeurs, des façons de faire, d’anecdotes et de faits d’armes qui forment la culture de l’organisation, sans parler bien sûr d’éléments pratiques comme des outils, des méthodes, des processus.

Les employés auxquels on tient le plus sont souvent ceux qui considèrent important leur développement professionnel. Ainsi, la possibilité d’être en lien avec des experts et d’autres employés motivés contribue à recruter et à retenir ces employés talentueux.

Innovation

On le sait, l’innovation est une clé essentielle en cette époque hypercompétitive. Tout ce qui permet de stimuler la créativité des employés, de trouver de nouvelles façons de résoudre des problèmes ou de faire émerger de nouvelles idées de produits ou de services est bienvenu. Du choc des idées jaillit la lumière ! Et ce jaillissement sera d’autant plus fécond qu’on aura facilité le brassage d’idées au moyen des structures souples et transversales que constituent les communautés. Un employé actif au sein d’une communauté de pratique bénéficie d’un espace distinct où il peut aborder des situations en dehors des schèmes de pensée habituels ayant cours dans son groupe d’attache, ce qui lui permet de générer des idées et de diversifier, si

Bénéfices des communautés de pratique pour l’organisation :

- Réduire l’impact de la délocalisation
- Réduire la duplication
- Gagner du temps
- Accroître motivation et loyauté
- Faciliter le transfert intergénérationnel
- Façonner la culture organisationnelle
- Mettre en commun outils, références, etc.
- Passer plus vite de l’idée au marché
- Développer des capacités
- Innover
- Bonifier les processus

l’on veut, son « alimentation intellectuelle ».

On voit donc un peu mieux comment l’existence de communautés de pratique peut aider les entreprises à réaliser leur stratégie d’affaires, générer de nouveaux domaines d’activité, résoudre des problèmes, augmenter la rapidité de la transmission des meilleures pratiques, développer les habiletés professionnelles, recruter et retenir les employés talentueux. Dans les faits, on combine le travail, l’apprentissage et l’innovation. On permet de répondre mieux et plus rapidement aux demandes des clients et à celles du marché tout en optimisant le cycle d’apprentissage des nouveaux venus. Il ne faut pas oublier non plus qu’une communauté contribue à la mémoire à long terme de l’organisation.

Les attentes des participants

Mais les avantages d’une meilleure gestion des connaissances ne sont pas limités à l’organisation. Nous l’avons dit, une communauté ne pourra se développer si les participants n’y trouvent eux-mêmes leur compte. Dès le départ, la communauté doit avoir un degré d’utilité élevé aux yeux des membres. Ce qui distingue au premier chef une communauté de pratique et lui donne de la valeur, c’est le fait qu’elle soit un lieu d’apprentissage pour eux. La liste suivante propose des apprentissages possibles, des aptitudes à développer, des bénéfices à récolter :

Développement personnel :

- Apprentissages techniques ;
- Expression d’idées ;
- Partage d’informations ;
- Collaboration ;
- Débat ;

- Atteinte de consensus ;
- Résolution de problèmes ;
- Développement de connaissances ;
- Développement de nouveaux réseaux d'influence ;
- Efficacité dans les tâches de travail accrue ;
- Apprentissage « 3J » : juste assez, juste-à-temps, juste pour moi.

Bénéfices :

- Économies de temps ;
- Goût du risque accru grâce à l'appui de la communauté ;
- Réduction de l'isolement ;
- Sentiment d'appartenance, moral soutenu ;
- Stimulation de l'énergie intellectuelle de chacun : innovation et créativité accrues ;
- Réduction des coûts de la duplication ou des erreurs répétées ;
- Qualité d'exécution accrue.

En résumé, les membres d'une communauté de pratique bénéficient du partage des connaissances et des expertises, trouvent de l'aide pour les défis auxquels ils font face dans leur pratique et sont davantage capables d'aider à leur tour leur équipe de travail ou le service dont ils sont issus [Wenger, McDermott et Snyder, 2002]. Ils ont accès à un forum pour développer leurs compétences, à un réseau pour se tenir à jour dans leur domaine, ce qui favorise leur développement professionnel et leur socialisation dans leur champ d'expertise.

3.2 LES CARACTÉRISTIQUES STRUCTURANTES D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE VIRTUELLE

Les revues professionnelles débordent de conseils généraux aux organisations désireuses de former et de développer des communautés. Ces écrits semblent tenir pour acquis que toutes les communautés sont semblables. Cependant, en y regardant de plus près, on constate, au-delà de certaines caractéristiques communes, que les communautés sont structurellement différentes. Tout comme le sexe, la taille et la couleur des yeux sont utiles pour différencier les humains, l'âge, la taille, la dispersion géographique des communautés peuvent servir à les distinguer les unes des autres.

Ainsi, les variables structurantes définissent le « caractère » ou la personnalité d'une communauté de pratique virtuelle. En fonction de la configuration de leurs caractéristiques structurantes, toutes les communautés n'auront



pas les mêmes forces, et ne connaîtront pas les mêmes défis. En outre, la recherche du CEFRIO a montré que certaines variables structurantes ont particulièrement un effet sur le processus de démarrage d'une communauté de pratique virtuelle et sur ses premiers mois d'existence. D'autres variables structurantes pourront aussi avoir une influence positive ou négative sur le développement ultérieur d'une communauté.

Dans cette perspective, les travaux de Dubé, Bourhis et Jacob (à paraître) ont permis d'élaborer une première grille de variables structurantes qui est présentée en complément d'information à la fin du guide (page 101). Cette grille peut servir d'outil d'aide à la décision quand vient le temps d'identifier, au départ d'un projet de mise en œuvre d'une communauté de pratique, les facteurs moteurs et contraignants qui peuvent représenter aussi bien des leviers facilitant le démarrage d'une communauté que des difficultés qu'il faudra prendre en compte et gérer. Cette même grille peut être utilisée pour définir les pratiques de gestion qui seraient les plus pertinentes à déployer lorsque vient le temps de soutenir, à la suite du démarrage, les phases ultérieures de mise en œuvre d'une communauté de pratique virtuelle.

La leçon qu'il faut tirer ici est la suivante : une même variable structurante peut avoir deux pôles : un pôle facilitant ou un pôle contraignant. Il s'agit d'en apprécier l'influence.



Dans le cadre des communautés de pratique du CEFRIQ, trois variables structurantes sont apparues déterminantes relativement au succès du stade de démarrage. Ce sont : **la présence d'un environnement organisationnel facilitant, le fait que les participants perçoivent que l'objet de la communauté a un degré de pertinence élevé et un niveau d'intégration satisfaisant.**

3.3 LES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE : ANECDOTES DU PROJET *MODES DE TRAVAIL*

Un environnement facilitant ou plutôt neutre permet de démarrer une communauté du bon pied alors qu'un environnement obstructif va s'employer dès le départ à résister au lancement. Traversant les contraintes physiques et temporelles, les communautés peuvent être perçues comme échappant à la discipline organisationnelle et au contrôle. Ainsi, le parrain d'une des communautés du projet, pressentant le pouvoir que la communauté donnerait à ses membres, était mal à l'aise avec l'imprévisibilité de ses discussions : où tout cela mènerait-il ? Dans ce cas particulier, le lancement a connu beaucoup de résistance de la part des gestionnaires. L'idée de communauté était associée par les cadres intermédiaires au concept d'organisation horizontale, générant un questionnement sur leur rôle et leur pouvoir dans une telle structure.

Dans un autre cas d'environnement obstructif, l'animateur a prétexté des questions de sécurité pour remettre



3A

POUR MAXIMISER LES CHANCES DE SUCCÈS DE LA COMMUNAUTÉ :

- L'orienter sur des thématiques porteuses et d'intérêt stratégique pour l'organisation.
- La soutenir concrètement par les ressources humaines (animateur, *coach*, documentaliste, soutien technique, soutien administratif) et techniques (collecticiel, moyens de communications synchrones ou asynchrones, outils de gestion documentaires, d'appels à tous, etc.).
- Lui laisser prendre sa place comme structure légitime au sein de l'organisation.
- Allouer le temps requis aux membres de la communauté, encourager et reconnaître leur participation par des pratiques de ressources humaines appropriées.
- Expliquer aux cadres intermédiaires en quoi consiste la communauté et leur en expliquer les avantages. Être vigilant afin d'éviter qu'un gestionnaire qui se sentirait menacé par une telle initiative ne vienne lui mettre des bâtons dans les roues.

continuellement le lancement, mais le *coach* s'est rendu compte que le véritable obstacle était politique : le manque de crédibilité d'une division nouvellement formée.

Par ailleurs, une communauté peut connaître un grand succès en dépit d'un certain manque de ressources. Ainsi, dans un cas, une communauté a été mise sur pied pour promouvoir la collaboration et la résolution de problèmes entre techniciens et ingénieurs. Cet objectif était parfaitement congruent avec une philosophie de gestion axée sur le partage de connaissances et la communauté a donc reçu un soutien solide. Ces résultats sont conformes aux écrits sur la gestion du changement selon lesquels les facteurs structurels et culturels sont déterminants pour le succès initial rapide d'un changement organisationnel. La recherche sur le changement évolutif nous montre aussi que l'articulation fructueuse entre des besoins individuels et collectifs et des initiatives telles que les communautés de pratique requiert des organisations la capacité de changer. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect important de la gestion du changement.



PLANIFICATION BUDGÉTAIRE POUR LA MISE EN PLACE D'UNE COMMUNAUTÉ

3B

Pour établir et faire fructifier des communautés de pratique, il faut y consentir les investissements en temps, en ressources humaines, en technologie. Certaines organisations évaluent ces investissements à plus de 100 000 \$. Leur mise en place n'est donc pas une décision à prendre à la légère.

Voici des estimations et un aide-mémoire permettant de budgéter l'initiative.

Frais annuels récurrents	Valeur
Animateur à 40 % de son temps*	20 000 \$
Frais pour les déplacements occasionnels de l'animateur	3 000 \$
Frais de déplacement des participants pour 2 réunions	15 000 \$
50 semaines du temps de 15 membres (@ 1h / semaine) = 750 h @ 30 \$	22 500 \$
Collecticiel** : frais récurrents (hébergement, maintenance)	8 000 \$
Frais de réseau, de branchement, etc.	1 000 \$
Communications électroniques (conférences audio, vidéo)	2 000 \$
Communications écrites	1 000 \$
Soutien technique (informatique)	1 000 \$
TOTAL, frais annuels récurrents	73 500 \$

Frais fixes	Valeur
Collecticiel** : licence	25 000 \$
Coaching, consultation, expertise extérieure	25 000 \$
Équipement (ordinateur, appareils de conférences, etc.)	2 000 \$
TOTAL, frais fixes	52 000 \$

* Il s'agit d'une moyenne sur l'année. L'animateur sera davantage sollicité pendant les premiers mois de la communauté.

** Collecticiel : La somme peut varier selon la solution retenue et elle doit être amortie sur plusieurs années. Cet outil pourra être utilisé pour de nombreuses autres applications. Il est possible de trouver certaines fonctionnalités à peu de frais sur le Web.

**3B**

PLANIFICATION BUDGÉTAIRE POUR LA MISE EN PLACE D'UNE COMMUNAUTÉ (SUITE)

AIDE-MÉMOIRE - LES RESSOURCES REQUISES

1. Temps des ressources participantes

- Parrain Quelques interventions par année
- Commanditaire Suivi
- animateur Implication intense au cours du démarrage
- Soutien Interventions au besoin

2. Temps de participation des membres de la communauté :

Entre 1 heure et 3 heures par semaine *en moyenne*
(c'est-à-dire 0,5 à 1,5 jour par mois)

3. Outillage

- Collecticiel, serveur, hébergement
- Formation à l'utilisation de l'outillage par son fournisseur

4. Frais de communications (exemple : audioconférences, bulletins imprimés)

5. Frais de réunions face à face (si elles ne sont pas intégrées à des activités déjà existantes)

6. Soutien *ad hoc* :

- Ressources humaines
 - Veille
 - Recherche
 - Analyse
 - Synthèse
- Ressources financières
 - Abonnements
 - Livres
 - Rapports spéciaux
 - Études ou sondages

3.4 LE RETOUR SUR L'INVESTISSEMENT DANS UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Dans un modèle de gestion où l'on ne produit que des biens manufacturés, il est relativement facile de calculer le retour sur l'investissement d'une nouvelle machine, d'un réaménagement de la chaîne de montage ou d'un processus renouvelé. Cela aura un impact tangible sur la quantité et la qualité des biens produits.

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

On est toujours à la recherche d'efficacité, c'est-à-dire tout ce qui permet de réutiliser le résultat du travail effectué

par d'autres avant nous, tout ce qui contribue à éviter la répétition des erreurs, à réduire le temps requis pour produire un résultat, à augmenter la satisfaction des bénéficiaires ou la fidélité de la clientèle. Les communautés de pratique sont de puissantes alliées dans cette recherche. Voyons quelques exemples de valeur tangible obtenue par certaines organisations commanditaires du projet du CEFRIQ.

Des témoignages sur les bénéfices tangibles des communautés



Yves Cantin, parrain de la communauté de pratique virtuelle Réseau des experts en commerce électronique, Desjardins Sécurité financière

« Le Réseau des experts en commerce électronique nous a permis de mettre en commun nos connaissances et d'éviter de réinventer la roue. De plus, grâce au travail en

communauté de pratique, nous avons pu accélérer le développement des pratiques chez les membres et le rythme de production des livrables. »



Stéphane Pronovost, animateur de la communauté de pratique virtuelle Réseau action partage (RAP), Développement économique Canada (DEC)

« Avec le projet-pilote du Réseau action partage, j'ai l'impression que nous avons à peine eu le temps d'apercevoir la pointe de l'iceberg des bénéfices. Une nouvelle culture organisationnelle axée sur le partage des connaissances, l'apprentissage et l'innovation, tout ça prend du temps à émerger; et surtout, l'atteinte du fameux point de basculement ne se fait pas du jour au lendemain. Malgré tout, en l'espace de quelques rencontres en personne, virtuelles et téléphoniques, il s'est créé entre les participants une dynamique horizontale, une proximité nouvelle et un climat de confiance nécessaire au partage de connaissances. Chemin faisant, devant une situation nouvelle ou complexe, certains participants ont osé faire appel à l'intelligence et à l'expérience de leurs collègues des autres bureaux régionaux. Certains participants moins expérimentés m'ont révélé qu'en plus de sauver du temps et de l'énergie, ces nouvelles façons de travailler et de collaborer leur donnaient l'impression d'accéder à une sagesse organisationnelle leur permettant de prodiguer des conseils avec plus d'assurance et de professionnalisme. »



Marie-Josée Paquet, animatrice de la Communauté de pratique virtuelle en santé du cœur, sous l'égide de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ) (<http://www.oiiq.org/SanteCoeur/Projet/>)

« Pour les infirmières réparties dans des hôpitaux francophones du Québec, du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario, la communauté de pratique virtuelle fut l'occasion de faire une réflexion collective sur leur pratique en santé du cœur, dans une perspective d'amélioration continue de leurs compétences. Elles ont manifesté un vif intérêt pour le sujet et une grande ouverture à la collaboration et à la coopération, ce que j'associe au fait qu'elles ont participé de façon volontaire. Elles ont pu échanger leurs points de vue sur leurs outils et en développer de nouveaux. D'ailleurs, au terme du projet, l'information partagée a été adaptée à des fins de diffusion sur le site Web de *L'infirmière virtuelle* dans la section « Mon cœur, j'en prends soin » (<http://www.infirmiere.net/>). Au bout du compte, ce sont les infirmières elles-mêmes qui ont le plus retiré du travail en communauté de pratique: elles ont acquis de



nouvelles connaissances grâce aux échanges entre pairs; elles ont bénéficié d'une expertise diversifiée dans leur domaine; elles ont élargi leur réseau de contacts; et elles ont finalement pu, à leur tour, partager toutes ces connaissances avec leurs collègues dans leur milieu respectif. »

■ ANNEXE

L'APPRENTISSAGE EN COMMUNAUTÉ⁴

Lorsque les participants négocient le sens à donner à une information afin de mieux la comprendre, voire de cheminer dans leur réflexion collective sur un sujet donné, le résultat peut être plus ou moins visible à leurs yeux. Par exemple, dans les données qualitatives, on repère les éléments suivants, qui suggèrent que des apprentissages se sont produits :

- **Les participants clarifient le sens d'une notion.** Celle-ci est en rapport avec le fonctionnement au travail. Elle peut être incluse, par exemple, dans des règles que les participants doivent appliquer. Par exemple, on repère les suivantes : l'ajout d'une balise administrative permettant de fixer l'étendue d'une règle limitative dans le financement d'infrastructures immobilières d'un programme de financement gouvernemental, l'élaboration, l'amendement et la validation des règles d'admissibilité à un programme de financement gouvernemental, l'élaboration d'une politique administrative pour gérer l'accessibilité et la confidentialité de dossiers clients, la description de



3C

DÉMARRER VOTRE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE : QUELLES SONT VOS HABITUDES DE COLLABORATION ?

Évaluer les habitudes de collaboration dans votre organisation constitue un premier pas pour déterminer vos chances de succès. Que répondraient vos employés aux questions suivantes ? Faites d'abord l'exercice entre gestionnaires en vous demandant ce que vous croyez que vos employés vont répondre, puis faites-leur remplir le même questionnaire. Relevez les différences et discutez-en !

En tenant compte de l'emploi que vous occupez actuellement, indiquez votre degré de désaccord ou d'accord avec les énoncés suivants :

Énoncé	Cote
Le travail en équipe est un mode de fonctionnement répandu chez mon employeur	
Les participants de la communauté prévue ont l'habitude de collaborer	
Je travaille étroitement avec ceux qui exercent le même travail que moi dans l'organisation	
Ma propre performance dépend du fait que je puisse recevoir des informations correctes des autres	
Ma performance a un effet significatif sur les autres	
Mon travail m'oblige à consulter les autres	
Je dois coordonner mes efforts avec les autres	
Il y a de la duplication d'efforts dans notre organisation	
Les mêmes erreurs se répètent dans notre organisation	
L'organisation est favorable à l'idée qu'un employé prenne le temps de déterminer l'existence d'une solution antérieure qu'on pourrait réutiliser	

Source : Adaptation des outils de A. Bourhis inclus dans le rapport de Bareil, C., et autres [2004]. *Solutions PME Export : rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle (CoPV) du consortium présidé par Développement économique Canada, Québec, CEFRIQ, (rapport confidentiel)*, p. 34.

Échelle :

1 = tout à fait en désaccord ; 2 = en désaccord ; 3 = ni en accord, ni en désaccord ;
4 = en accord ; 5 = tout à fait en accord.

procédures administratives permettant la sélection d'un fournisseur, d'expliquer à un fournisseur le rejet d'une offre de service ou d'exiger un certificat d'assurance responsabilité lors de la signature d'un contrat, l'élaboration du mandat et de l'énoncé de mission d'une direction générale ou la description de rubriques à développer pour se doter d'un portail de services communs.

- **Les participants expérimentent une nouvelle pratique :** par exemple, l'établissement d'un nouveau projet-pilote

pour tester un outil de signalement initialement écarté d'un plan d'action.

- **Les participants se dotent d'un nouvel outil de travail :** par exemple, l'amélioration d'un outil de marketing par la révision et le repositionnement d'informations contenues sur un portail de produits et services ou le développement et la diffusion d'une trousse d'accompagnement de même que la création d'un site Web de références pour une clientèle définie.

QUE NOUS APPREND D'AUTRE LA RECHERCHE DU CEFRIO ⁵ ?

On s'est rendu compte que l'évaluation que font les membres de l'atteinte d'objectifs opérationnels et stratégiques de leur communauté présentait des différences selon l'âge et le sexe. Ainsi, les personnes de 50 ans et plus sont celles qui se distinguent davantage des autres groupes sur le plan de l'évaluation de l'atteinte des objectifs, avec des évaluations plus sévères. Le groupe des 35 ans et moins fait, quant à lui, une évaluation beaucoup plus positive. Il semble y avoir ici un phénomène intergénérationnel à l'égard du mode de fonctionnement en communauté de pratique virtuelle. Par ailleurs, un pourcentage nettement plus élevé de femmes juge que les objectifs liés à l'échange ainsi qu'au partage de l'information et des savoirs ont été parfaitement atteints.

Du point de vue des apprentissages, les femmes jugent aussi leur participation à la communauté plus enrichissante sur le plan professionnel ; elles considèrent avoir amélioré davantage leurs compétences pour le travail en équipe, avoir beaucoup appris, et pensent davantage que leurs apprentissages au sein de la communauté sont ou seront reconnus par leurs pairs.

La recherche indique aussi que les communautés de pratique sont plus faciles à mettre en place et que le succès global est plus assuré dans un contexte où le travail d'équipe est déjà une habitude.

Le sentiment d'appartenance à la communauté, le sentiment de pouvoir l'influencer et le fait d'avoir des objectifs communs sont aussi cruciaux pour le succès.

Les perspectives professionnelles que peuvent ouvrir les communautés sont susceptibles de favoriser leur succès. Les individus pensent en effet que la communauté peut leur permettre d'être plus mobiles, qu'elle améliore leur visibilité, leur permet de faire preuve de créativité et d'innovation.

Divers travaux sur l'apprentissage ont démontré ce lien, observé aussi par nos chercheurs, entre l'engagement dans la communauté et l'apprentissage. L'engagement de soi est important pour réaliser des apprentissages personnels ou professionnels, ou pour acquérir des compétences. Le fait que les gens aient à coordonner



leurs efforts, que leur performance ait un effet sur les autres, que les gens soient impliqués dans la communauté et que le travail en communauté les oblige à consulter les autres sont autant de comportements liés au degré d'engagement dans la communauté.

Nous verrons aussi au chapitre intitulé « Animer sa communauté de pratique » à quel point l'animation est un facteur crucial de succès.

En résumé, l'organisation qui veut connaître le succès dans la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'apprentissage et de formation que représentent les communautés de pratique intentionnelles doit être en mesure de relever certains défis :

- susciter la motivation des participants pour le projet ou l'entreprise commune, notamment par l'engagement constant de l'animateur ;
- mettre en place une forme de reconnaissance de la participation des individus, surtout si l'on veut qu'ils y consacrent du temps ; nous y reviendrons au chapitre « Assurer la pérennité de sa communauté de pratique ».

Retenons enfin une condition majeure pour le succès d'une communauté :

- les participants doivent disposer de suffisamment de temps (idéalement sur les heures de travail, si l'objet d'apprentissage est lié au travail) afin de coopérer et de faire des apprentissages significatifs.

Les chercheurs pensent que si on ne satisfait pas à ces conditions, il est difficile d'imaginer qu'une communauté représente un moyen valable de développer les apprentissages par l'échange et les interactions entre les pairs, comme le veulent les auteurs des ouvrages sur les communautés de pratique.

- **Les participants se donnent une compréhension commune d'une procédure** : par exemple, la description d'une procédure particulière permettant d'exporter des biens manufacturés ou l'élaboration d'une politique commune permettant de gérer l'accessibilité et la confidentialité de dossiers clients d'une manière sécuritaire.
- **Les participants s'entendent sur les limites d'interprétation d'une norme** : par exemple, l'élaboration et la validation d'une politique permettant l'octroi d'un financement pour la construction d'une infrastructure de production ou l'acquisition d'un équipement de transformation ou de propriétés foncières et immobilières.
- **Les participants régulent une façon de faire** : par exemple, le constat des limites d'un outil de signalement initialement validé ou la sélection d'un outil de signalement pour des espaces physiques restreints.
- **Les participants se conforment à une nouvelle prescription légale** : par exemple, la description de procédures administratives régissant les obligations légales d'un fournisseur dans le domaine de la construction.
- **Les participants conviennent de l'application d'une directive** : par exemple, la description de procédures administratives régissant des chantiers de construction ou l'ajout d'une balise administrative permettant de fixer l'étendue d'une règle limitative dans le financement d'infrastructures immobilières.

La production d'un texte ou d'un outil est un signe encore plus manifeste d'un résultat concret obtenu à la suite de la

Les conditions de l'apprentissage en communauté de praticiens⁶

- L'engagement mutuel
- Un répertoire partagé (bagage commun)
- Des règles de fonctionnement agréées par tous
- L'animation
- L'intérêt et la motivation des individus
- L'importance du soutien, des ressources accordées
- La légitimité accordée à la communauté par le supérieur immédiat
- Les gestes de reconnaissance (pécuniaire ou non)
- La technologie habilitante

LES POINTS ESSENTIELS

- **Les bénéfices potentiels des communautés de pratique incluent les gains de productivité, l'apprentissage et l'innovation.**
- **Une communauté ne pourra pas exister si ses membres n'y trouvent pas une valeur tangible pour eux-mêmes.**
- **Trois variables sont essentielles au succès : un environnement favorable, une thématique pertinente et un soutien adéquat.**
- **Les postes budgétaires à prévoir se répartissent en frais fixes et en frais annuels récurrents. Les montants peuvent atteindre les 6 chiffres.**
- **La qualité de l'animation et le temps qu'investissent les participants sont parmi les facteurs de succès les plus importants.**

négociation de sens. Ainsi, la production d'un portail, d'un site Web ou d'une politique dans le temps imparti a donné de la visibilité aux communautés de pratique virtuelles du projet de recherche du CEFRIQ. Il en fut de même pour les opérations de révision et d'amélioration des informations contenues sur un portail de produits et services, et l'établissement d'un nouveau projet-pilote pour tester un outil de signalement initialement écarté d'un plan d'action. De tels résultats importent. ■

¹ Bourhis, A., et autres (2003). « Communautés virtuelles de pratique : bilan d'une expérience canadienne », *GRH : innovons ! : 14^e congrès de l'AGRH* (Grenoble, 20-22 novembre 2003), p. 2.

² *Ibid.*, p. 3.

³ Cette section est tributaire de : Bareil, C., et autres (2004). *Solutions PME Export : rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle [CoPV] du consortium présidé par Développement économique Canada*, Québec, CEFRIQ, collection Recherche et Études de cas, 116 p. [Rapport confidentiel]; Tremblay, D.-G. (2003). *Les communautés virtuelles de praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances?*, Montréal, Télé-université, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie, [13] p. (Note de recherche ; 2003-25); Bourhis, A., et autres, *op. cit.* ; Dubé, L., A. Bourhis et R. Jacob (à paraître, 2005). « The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice », *Journal of Organizational Change Management* ; Bourhis, A., et D.-G. Tremblay (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIQ, collection Recherche et Études de cas, 173 p.

⁴ Cette partie est tirée intégralement de : Laferrière, T., M. Campos et J. Benoit (2004). *Apprendre au quotidien dans l'organisation québécoise : le cas des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIQ, collection Recherche et études de cas, p. 66-67.

⁵ Cette section est tirée de : Bourhis, A., et D.-G. Tremblay, *op. cit.*

⁶ Tremblay, D.-G., *op. cit.*, p. 5-6.