



**Analyse des processus de collaboration et de partage des
connaissances dans une communauté de pratique
engageant partenaires communautaires et universitaires**

Valéry Psyché, Emmanuel Duplâa et Diane-Gabrielle Tremblay

**Note de recherche no 2010-08
De l'ARUC (Alliance de recherche université-communauté)
sur la gestion des âges et des temps sociaux
Télé-Université/Université du Québec à Montréal**

Décembre 2010

Pour nous joindre/ to contact the CURA:

Diane-Gabrielle Tremblay,
Directrice ARUC-GATS
Téluq-Université du Québec à Montréal
100 Sherbrooke ouest, Montréal
Québec, Canada
H2X 3P2
Téléphone : 514-843-2015 poste 2878
Fax : 514-843-2160
Courriel /email: dgtreml@teluq.uqam.ca
site web/website: www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

Notes biographiques

Diane-Gabrielle Tremblay est directrice de l'ARUC-GATS (gestion des âges et des temps sociaux) et titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir). Elle est professeure à la Télé-université de l'Université du Québec à Montréal, et elle a été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers, de Toulouse, ainsi qu'à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lille et de Lyon, en France, à l'université de Hanoi (au Vietnam), à la European School of Management et à l'université de Louvain-la-Neuve, en Belgique. Elle est présidente du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, membre du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et directrice de la revue électronique *Interventions économiques*. Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé de nombreux articles parus dans des revues scientifiques avec comité, dont *New technology, Work and Employment, Applied Research on Quality of Life, Social Indicators Research, the Journal of Work Innovations (J of E-working), the Canadian Journal of Urban Research, Cities, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, the Canadian Journal of Communication, the Canadian Journal of Regional Science, Leisure and Society, Gender in Management, Géographie, économie et société, Carriéologie, Revue de gestion des ressources humaines*. Ses recherches portent sur la nature du travail et sur les types d'emplois, l'organisation du travail, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale/personnelle. Voir : www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir/cvdgt

Emmanuel Duplâa est actuellement professeur adjoint à l'université d'Ottawa et chercheur associé au centre de recherche LICEF (Laboratoire d'informatique cognitive et environnement de formation) de la TÉLUQ à Montréal. Il détient un doctorat en sciences de l'éducation de l'Université du Maine (LIUM) où il a soutenu sa thèse en octobre 2006 sous la direction de Richard Hotte, de la Télé-université du Québec. Sa thèse porte le titre : « *La relation pédagogique en ligne : étude, conception, mise en place et expérimentations. De nouveaux dispositifs de formation utilisant les technologies de l'information et de la communication* ». Ses champs d'intérêt actuels sont : les jeux sérieux, la [formation en ligne](#), la pédagogie institutionnelle, les [médias éducatifs](#), et les [technologies de l'information et de la communication](#). Il enseigne les thèmes suivant : « Impact des technologies de l'information et des communications en éducation » ; « Modèles d'intégration des technologies de l'information et de la communication en contextes éducatifs », « Modèles médiatisés d'enseignement » et « Méthodes de recherche ».

Valéry Psyché est actuellement post-doctorante à l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (www.teluq.uqam.ca/aruc-gats), et chargée d'encadrement à la TÉLUQ. Elle détient un doctorat en informatique cognitive de l'Université du Québec à Montréal. Elle a commencé sa carrière de chercheuse au centre de recherche LICEF de la TÉLUQ où elle est chercheuse associée. Elle a participé à de nombreux projets essentiellement dans le domaine des technologies éducatives et de

l'informatique cognitive. Elle est une collaboratrice de recherche d'un centre de renommée mondiale en ingénierie ontologique situé à l'université d'Osaka (Japon). Elle a également travaillé à l'université de Montpellier (France) comme attachée d'enseignement et de recherche. Ses domaines d'intérêt sont l'ingénierie ontologique, les EIAH (Environnement Informatiques pour l'Apprentissage Humain) et le design pédagogique, mais elle s'intéresse aussi beaucoup à l'usage des technologies du web sémantique et social à des fins pédagogiques, ainsi qu'aux normes du design pédagogique.

Analyse des processus de collaboration et de partage des connaissances dans une communauté de pratique engageant partenaires communautaires et universitaires

Valéry Psyché, Emmanuel Duplâa et Diane-Gabrielle Tremblay

Key words : Community of practice; research in partnership; collaboration; knowledge sharing; collective knowledge system; system of social web; ontologies.

Abstract

A community of practice should normally be from a voluntary initiative within an organization, whose members share some knowledge or expertise they wish to improve. The voluntary dimension often requires an activation procedure, and a regeneration strategy spread over time. This represents a challenge in the context of a research network in partnership that brings together members with common interests certainly, but spread out in several countries and various organizations affiliated with the Research Network partnership in which they perform different types of work. In this context, our research objective was: (1) to foster the emergence of a Community of Practice (CoP) within a research program in partnership, by providing tools of the social web (website, blog, newsletter, RSS feed , etc.) to promote the collaboration of its members, then (2) to observe the evolution of this CoP, (3) and generate animation techniques and to ensure the implementation of this type of research community. In this paper, we propose an initial assessment, after a year of partnership and actions to bring about a real community of practice as part of a research program in partnership. This is an important challenge for many projects in partnership, since many of them have the goal not only to conduct research, but to do so together, and thus support the exchange between different environments (academic, community, or otherwise, as appropriate).

Mots clés : Communauté de pratique ; recherche en partenariat ; collaboration ; échange et partage de connaissance ; système de connaissance collective ; système de web social ; ontologies.

Résumé

Une communauté de pratique devrait être issue d'une initiative volontaire à l'intérieur d'une organisation, dont certains membres partagent des connaissances ou des savoir-faire qu'ils désirent améliorer. Le côté volontaire de l'initiative nécessite souvent une impulsion de démarrage, et une stratégie de dynamisation étalée dans le temps. Ceci représente tout un défi dans le cadre d'un réseau de recherche en partenariat qui regroupe des membres ayant un intérêt commun certes, mais répartis dans plusieurs pays et rattachés à divers organismes indépendants du réseau de recherche en partenariat où ils effectuent des travaux variés.

Notre objectif de recherche était donc : (1) de faire émerger une Communauté de pratique (CoP) au sein d'un programme de recherche en partenariat, notamment en lui offrant des outils propres au web social (site, blogue, infolettre, fil RSS, etc.) pour favoriser la collaboration de ses membres ; puis (2) d'observer l'évolution de cette CoP ; (3) et de dégager des techniques d'animation et de veille pour la mise en place de ce type de communauté de recherche.

Dans ce texte, nous proposons un premier bilan, après un an, sur la pratique du partenariat et les actions menées afin de faire émerger une réelle communauté de pratique dans le cadre d'un programme de recherche en partenariat. Ceci constitue un défi important pour nombre de projets en partenariat, puisque plusieurs d'entre eux ont comme objectif non seulement de réaliser des recherches, mais de les réaliser en collaboration, et donc de soutenir les échanges entre les divers milieux (universitaire, communautaire, ou autre, selon les cas).

Sommaire

1. Contexte de la recherche

- 1.1. Le domaine
- 1.2. La communauté
- 1.3. La pratique

2. Problématique de recherche

3. Partie théorique

- 3.1 Les communautés de pratique : des définitions
- 3.2 Les communautés de pratique et l'apprentissage
- 3.3 Facteurs de succès des communautés de pratique
- 3.4 Activation et maintien du succès dans les communautés de pratiques

4 Méthode de recherche

5 Résultats

- 5.1 Démarrage de la communauté de pratique
 - 5.1.1 Mise en situation d'échange et de collaboration
- 5.2 Observation de la communauté de pratique
 - 5.2.1 Observations issues des outils de collecte de données
 - 5.2.2 Observations issues des outils de communication
- 5.3 Analyse de la communauté de pratique
 - 5.3.1 Analyse issue des questionnaires
 - 5.3.2 Analyse des entretiens
- 5.4 Discussion-bilan sur les résultats

6 Conclusion

1 Contexte de la recherche

Nous proposons, dans cet article, d'observer l'évolution d'un réseau de recherche sous l'angle théorique des communautés de pratiques afin d'en dégager les processus de communication et de partage de connaissances. Si les communautés de pratique relèvent souvent de phénomènes spontanés, leur accompagnement et leurs instrumentations peuvent permettre d'en améliorer le fonctionnement, sans compter que nombre d'organisations souhaitent en développer lorsqu'elles ne se produisent pas spontanément. Ainsi, nous avons observé un réseau de recherche en partenariat sous l'angle d'une communauté de pratique. Dans un premier temps, nous présentons le contexte de cette recherche, puis nous exposons notre problématique. Dans un troisième temps, nous ferons état des aspects théoriques du problème. Nous présenterons ensuite notre méthodologie, nos résultats après un an d'existence de ce réseau de recherche et, pour conclure, nous discuterons des éléments à mettre en place pour le développement d'échanges du type observé en communauté de pratique.

1.1 Le domaine

Le domaine de la CoP est un réseau de recherche partenariale entre l'université et des acteurs sociaux. Ce réseau. Plus spécifiquement, ce réseau de recherche en partenariat est un regroupement de chercheurs universitaires et de partenaires sociaux s'intéressant aux problèmes de conciliation entre emploi et famille ou entre vies personnelle et professionnelle, ainsi que des fins de carrière. Le réseau de partenaires réunit des chercheurs, des gens d'entreprises, des milieux associatifs, des syndicats, des comités sectoriels essentiellement, et vise à réaliser des recherches conjointes, mais aussi à partager les résultats de ces recherches et d'autres informations parmi ses membres. Le réseau de recherche en partenariat vise aussi à créer des ressources pédagogiques, des outils de transfert de connaissances, ainsi que des échanges d'information actifs entre les divers partenaires et chercheurs.

1.2 La communauté

La structure de gouvernance du réseau de recherche est constituée de plusieurs groupes thématiques d'action partenariale coprésidés chacun par un membre chercheur communautaire et un membre chercheur universitaire afin d'assurer une représentation égale des deux milieux dans les instances de gouvernance. Un comité consultatif réunit l'ensemble des coprésidents et la direction du réseau de recherche partenariale, soit une dizaine de personnes, pour les décisions et les échanges sur les rôles et responsabilités.

La gestion et la collaboration reposent sur des groupes thématiques d'action partenariale. En un an, il y a eu plus de huit rencontres entre les membres, quoique ces réunions ne soient pas toutes ouvertes à tous, mais souvent à des sous-groupes. Il y a par ailleurs eu trois colloques ou rencontres ouvertes à tous depuis le début, une quatrième étant en préparation.

L'égalité de traitement des partenaires dans la conduite des recherches est assurée par la codirection des projets, ainsi que des rencontres réunissant au moins un partenaire communautaire et un universitaire, en plus d'au moins un étudiant devant mener la

recherche. Ce traitement a pour but de susciter un sentiment d'appartenance des membres et de développer les collaborations directes entre eux.

De nouveaux partenaires (par exemple, des entreprises, lieux d'observations ou de recherches) sont invités à se joindre au fil des recherches et des contacts qui sont réalisés dans les recherches ou via les partenaires communautaires eux-mêmes. Des échanges ont lieu et les propositions de nouveaux partenaires sont soumises à l'exécutif pour approbation.

Une personne à la coordination assure les échanges entre tous les membres et une bonne partie de la première année du réseau de recherche a été consacrée à la mise en œuvre d'un site web, qui comprend une partie blogue, devant faciliter les échanges directs entre les membres. Aussi, les membres sont incités à fournir des informations ou documents qu'ils souhaiteraient mettre en ligne sur ce site pour les partager avec d'autres, et les sites web des membres sont aussi présents sur le site.

1.3 La pratique

Nous visons à ce que les chercheurs communautaires et universitaires acquièrent des aptitudes et des pratiques de recherche concertée à la suite de leur participation à ce réseau de recherche et à ce qu'ils développent des collaborations même en dehors de la recherche dont il est question dans le réseau, pour d'autres activités (colloques, recherches) ou encore sur d'autres thèmes.

Des collaborations de travail et des partages de connaissances existent déjà entre plusieurs chercheurs communautaires et universitaires, puisqu'un certain nombre travaillent ensemble depuis un bon nombre d'années. Ainsi, des chercheurs belges et français travaillaient avec certains du Québec depuis respectivement six et trois ans environ. Des chercheurs québécois collaboraient aussi en équipes de deux ou trois depuis environ quatre ans. Ces chercheurs collaborent beaucoup par courriel en peer-to-peer. Cependant, le réseau de recherche a développé de nouveaux outils d'échange et de partage sur le web, afin de favoriser les échanges et la diffusion de connaissances à une échelle plus large. Notamment, il a développé un site web ou site-vitrine, mais aussi un blogue ou site de collaboration interactive entre les partenaires et chercheurs. Ce dernier devrait permettre aux membres d'échanger entre eux seulement et permettre à tous (même les non-membres) d'avoir accès aux échanges. Le développement conjoint de connaissances, tout comme les transferts de connaissances entre les partenaires et les chercheurs passent notamment par l'apprentissage et la pratique de ces outils de travail collaboratifs à distance.

La plupart des chercheurs communautaires et universitaires ont une bonne aptitude à la recherche concertée et bon nombre connaissent au moins un outil de partage de connaissances autre que le courriel. Le défi majeur pour tous, et surtout ceux du secteur communautaire-associatif-syndical, est de trouver le temps pour participer aux réunions et aux échanges. Le réseau a parfois dû faire des rencontres dédoublées pour voir tout le monde pertinent et pour échanger avec eux, d'où encore l'intérêt du développement de nouvelles modalités de collaboration, dans ce cas précis, mais certes dans nombre d'autres partenariats de recherche importants, qui vivent des problématiques semblables.

2 Problématique de recherche

Notre réseau de recherche en partenariat peut être vu comme une communauté de pratique (ou CoP pour *Community of Practice*); en effet, bien que ces communautés soient généralement vues comme devant être issues d'une initiative volontaire, nombre de travaux en gestion et en éducation traitent de la création de communautés de pratique que l'on peut qualifier d'intentionnelles (Bourhis A. & Tremblay D.-G., 2001).

Une communauté de pratique « classique » (Wenger E., McDermott R., & Snyder W. M., 2002b) devrait être issue d'une initiative volontaire à l'intérieur d'une organisation, dont certains membres partagent des connaissances ou des savoir-faire qu'ils désirent améliorer. Bien que l'on souhaite encourager les échanges dans une telle initiative en partenariat, cela n'est pas toujours facile ; il faut souvent une impulsion de démarrage, puis une stratégie de dynamisation étalée dans le temps et encore, les échanges ne sont pas toujours actifs. Si cela a été constaté dans nombre de partenariats de recherche, peu de travaux ont été menés sur la dynamique des échanges et peu ont analysé le fonctionnement des partenariats sous l'angle d'une communauté de pratique, ce que nous avons voulu faire.

Cet objectif d'échanges et de coconstruction de connaissances qui y est souvent associé, représente tout un défi dans le cadre d'un partenariat de recherche qui, bien que regroupant des membres ayant un intérêt commun, sont fréquemment répartis dans plusieurs pays et sont rattachés à divers organismes indépendants du programme de recherche (syndicats, entreprises, associations, administrations publiques, etc.) où ils assument des fonctions variées et sont souvent très occupés par ailleurs. Ceci représente un grand défi pour la recherche en partenariat et pour les échanges collaboratifs souhaités.

Ce cas-ci n'échappe pas à cette problématique puisque le réseau de recherche, quoique récent (juin 2009), comprend déjà beaucoup d'intervenants répartis à l'internationale dans plusieurs pays et sur deux continents (Canada, France, Belgique, Suède, etc.), bien que la majorité soit tout de même située au Québec. Il y a donc un défi particulier à maintenir les échanges et l'appartenance à la communauté, en raison de la dispersion des membres à l'échelle internationale. Cela rend les communications complexes. En principe, des stratégies, des outils, des technologies novatrices propres au web social peuvent favoriser, faciliter les échanges d'information et de documents, ainsi que la collaboration entre les membres, et enfin faire émerger un véritable sens d'appartenance à cette communauté.

La recherche menée en parallèle à la mise en place du réseau avait pour but de mieux identifier les défis liés à la collaboration et au développement d'une communauté de pratique, étant entendu que l'essentiel des publications sur les communautés de pratique porte sur des cas de succès, et que peu de travaux se sont intéressés aux enjeux et défis de la communication en contexte de partenariat de recherche. Il convient donc d'identifier les faiblesses de collaboration dans le contexte d'un réseau ou communauté de pratique émergente afin d'identifier les facteurs qui peuvent être source de mobilisation et d'engagement des acteurs, ou au contraire inciter à plus de passivité. Ainsi, la recherche sur cette expérience devrait permettre de mieux comprendre les dynamiques réelles des recherches en partenariat, ainsi que leurs modalités d'échanges.

3 Partie théorique

La définition de base d'une communauté de pratique est la suivante : « *Les communautés de pratique sont des groupes de gens qui partagent une passion pour quelque chose qu'ils pratiquent déjà et qui interagissent régulièrement pour apprendre comment améliorer cette pratique* » ((Wenger E., 2002); notre traduction).

3.1 Les communautés de pratique : des définitions

Inventé par Lave et Wenger (1991), le terme de communauté de pratique désigne « *un groupe de personnes ayant en commun un domaine d'expertise ou une pratique professionnelle, et qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement* » (Bourhis A. & Tremblay D.-G., 2004; Wenger E., McDermott R., & Snyder W. M., 2002a). Le groupe peut évoluer naturellement en raison de l'intérêt commun des membres à un domaine particulier, ou il peut être créé expressément dans le but d'acquérir des connaissances liées à leur domaine, la création volontaire de communautés étant de plus en plus courante dans diverses organisations.

Les membres d'une communauté sont habituellement liés par un « *intérêt commun dans un champ de savoir (...) un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques* » ((APQC, 2001) p. 8; (Bourhis A. & Tremblay D.-G., 2004). C'est par le processus de partage d'informations et d'expériences avec la communauté que les membres apprennent les uns des autres, et ont l'occasion de se développer personnellement et professionnellement (Lave J. et Wenger E., 1991).

Wenger et al. (Wenger E., McDermott R., & Snyder W. M., 2002a) ont d'ailleurs développé un modèle des stades 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 1, 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 au stade de potentiel à développer. Par la suite, la communauté passe à l'étape d'unification, de maturité. Elle atteint ensuite un *momentum*, malgré des hauts et des bas possibles et normalement un événement externe viendrait ensuite déclencher le besoin de se transformer. Le modèle n'est que théorique et la durée des étapes est différente selon la communauté. Quoiqu'il en soit, la plupart des recherches semblent indiquer qu'il faut plusieurs mois avant qu'une communauté arrive au stade de la maturité et produise des résultats concrets (Bourhis A. & Tremblay D.-G., 2004; Mitchell J., 2002).

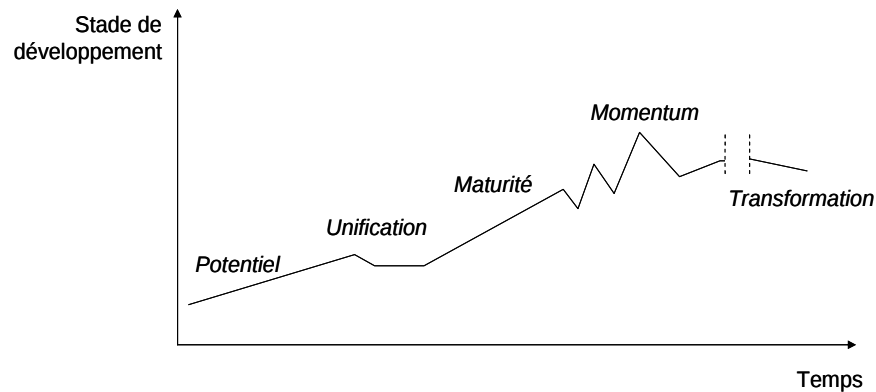


Figure 1. Stades de développement d'une communauté de pratique

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

Notons que les communautés de pratique diffèrent des équipes de travail sur plusieurs points. Ainsi, en principe, les équipes sont généralement définies par le résultat précis qu'elles doivent livrer, alors que les communautés ont rarement un résultat spécifique 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 termes de fonctionnement, les communautés, contrairement aux équipes, ont rarement un plan de travail défini (McDermott R., 1999). Après avoir atteint leurs objectifs, les équipes devraient normalement se désintégrer, alors qu'en principe, 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 (McDermott R., 1999); (Gherardi S. & Nicolini D., 2000a, 2000b); (Tremblay D.-G., Davel E., & Rolland D., 2003); (Tremblay D.-G., 2004a, 2004b).

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 elle peut aussi être influencée par le contexte culturel, économique et politique dans lequel elle 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 d'appartenance de chacun peut aussi avoir une influence sur son développement, tout comme les ressources financières, matérielles et humaines mises à sa disposition, en particulier en ce qui concerne les ressources d'animation.

3.2 Les communautés de pratique et l'apprentissage

Selon la théorie de Lave (Lave J., 1988), l'apprentissage quand il se produit normalement est une fonction de l'activité, du contexte et de la culture dans lesquels il se produit. Il est dit « situé », par opposition à l'apprentissage basé sur des activités en présence, en salles de classe et impliquant que la connaissance soit abstraite et hors contexte.

Pour Lave et Wenger (1991), apprendre c'est acquérir des connaissances dans un cadre social, en situation de coparticipation. L'interaction sociale et la collaboration sont deux composantes essentielles de l'apprentissage situé, les apprenants s'engageant dans une

communauté de pratique, qui incarne certaines croyances et comportements à acquérir (Kearsley G., 1994-2010). Comme les débutants ou les nouveaux participants se déplacent de la périphérie de cette communauté vers son centre, ils deviennent plus actifs et plus engagés dans la culture de la communauté, et de fait, plus enclins à assumer le rôle d'expert ou d'ancien. Ces idées sont ce que Lave et Wenger (1991) appellent le processus de « participation périphérique légitime ».

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

3.3 Facteurs de succès des communautés de pratique

On ne trouve pas, dans les divers travaux sur le sujet, de définition unique du succès d'une communauté de pratique (CoP), encore moins d'une communauté de pratique virtuelle (CoPV), fonctionnant à distance, à l'aide des technologies. Dans la plupart des cas, on cherche à développer les connaissances et l'apprentissage au sein d'une organisation, et le succès sera souvent évalué en fonction de l'atteinte de cet objectif d'apprentissage. Certains auteurs considèrent par ailleurs qu'une communauté de pratique a du succès lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'était fixés elle-même, quels que soient la nature de ces objectifs (Cothrel J. & Williams R. L., 1999).

Dans les diverses recherches, on a retenu quelques indicateurs de succès : l'atteinte de divers objectifs fixés, la satisfaction des membres, l'intérêt à continuer à participer à une CoP, ainsi que les diverses formes d'apprentissage (Cohendet P., Créplet F., & Dupouët O., 2003; McDermott R., 2000). Il n'est évidemment pas possible d'analyser tous ces éléments à court terme, des éléments comme l'apprentissage ne pouvant être évalués qu'au terme de quelques mois ou années.

Parmi les facteurs pouvant contribuer au succès, on note entre autres les attitudes individuelles des membres de la communauté (leur présence sociale, leur motivation, leur culture de collaboration...), et leur intérêt commun (des buts communs, une pratique partagée dans le cadre de la communauté...), (Ardichvilli, Page & Wentling 2003) ; (Cohendet *et al.*, 2003) ; (McDermott R. & O'Dell C., 2001); (Créplet F., 2001) (Sveiby K.-E. & Simon R., 2002); (Tu C.-H., 2002); (Wasko M. & Faraj S., 2000).

Communiquer avec les autres dans une communauté de pratique consiste à créer une présence sociale. Tu (2002) définit la présence sociale comme "*the degree of salience of another person in an interaction and the consequent salience of an interpersonal relationship*" (p. 38). La présence sociale influencerait sur la probabilité qu'un individu ait de participer à une CoP, en particulier si elle est virtuelle (Tu C.-H., 2002).

La motivation à partager des connaissances est essentielle au succès dans les communautés de pratique. Les membres sont incités à devenir des participants actifs dans une CoP lorsqu'ils considèrent que la connaissance a une signification pour le bien public et représente une obligation morale ou un intérêt communautaire (Ardichvilli A., Page V., & Wentling T., 2003). Ils sont d'autant plus actifs s'ils ont un retour sur l'investissement.

Ce « retour » peut être tangible (promotion, prime...), immatériel (amélioration de la réputation, augmentation de l'estime de soi...), ou d'intérêt communautaire (échange de pratiques liées à la connaissance, interaction, but commun...).

La collaboration est essentielle pour s'assurer que les communautés de pratique se développent. Il s'agit d'un facteur de succès déterminant, surtout dans les milieux où le niveau d'éducation est élevé et chez les membres les plus expérimentés (Sveiby K.-E. & Simon R., 2002).

Parmi les facteurs limitant le succès des CoPs, des obstacles tels que l'égo, les attaques personnelles, ou encore les contraintes de temps peuvent empêcher les participants de s'engager dans des échanges de connaissances (Wasko M. & Faraj S., 2000).

3.4 Activation et maintien du succès dans les communautés de pratiques

Les facteurs de succès des CoP sont liés aux actions menées pour les mettre en place. Wenger et al. (Wenger E., McDermott R., & Snyder W. M., 2002b) ont identifié sept actions qui peuvent être menées afin de cultiver une communauté de pratique : 1. Concevoir pour évoluer ; 2. Ouvrir un dialogue entre les perspectives de l'intérieur et de l'extérieur ; 3. Encourager différents niveaux de participation ; 4. Développer des espaces communautaires à la fois publics et privés ; 5. Se concentrer sur la valeur ; 6. Combiner la familiarité et l'excitation ; 7. Créer un rythme pour la communauté. Nous sommes particulièrement intéressés par les cinq derniers points, dont nous nous sommes inspirés dans le cadre de notre projet de recherche, et notamment pour tenter de développer le partenariat et le sentiment d'appartenance des partenaires au réseau. Notre objectif de recherche est donc : (1) de faire émerger une Communauté de pratique (CoP) au sein d'un programme de recherche en partenariat, notamment en lui offrant des outils propres au web social (site, blogue, infolettre, fil RSS, etc.) pour favoriser la collaboration de ses membres ; puis (2) d'observer le développement de cette CoP ; (3) de dégager des techniques d'animation et de veille pour la mise en place de ce type de communauté.

4 Méthode de recherche

Notre projet de recherche a donc pour but de mettre en place la communauté de pratique, à la développer (après avoir identifié comment elle partage sa connaissance, comment elle collabore) ; puis d'identifier les difficultés et les possibles conditions de succès afin de comprendre comment des recherches en partenariat pourraient être menées de manière plus dynamique et profiter d'échanges plus soutenus entre les membres, tout cela en vue de favoriser de véritables échanges de connaissances entre tous, et des échanges plus fréquents.

Notre méthodologie de recherche repose essentiellement sur un modèle partenarial, une approche fondée sur l'implication et l'engagement concret des chercheurs et des praticiens. Notre approche s'appuie essentiellement sur deux stratégies : l'une aidant à démarrer (ou faire émerger) la communauté de pratique ; et l'autre à la dynamiser et pérenniser jusqu'à la fin du programme de recherche, soit pendant cinq ans, et même au-delà idéalement, si les échanges ont été fructueux, les collaborations pouvant se poursuivre hors du réseau par la suite. Nous avons eu recours à des méthodes

essentiellement qualitatives pour la collecte et l'analyse des données, comme nous le verrons dans ce qui suit.

Notre méthode de collecte des données comprend la réalisation et la diffusion de questionnaires en ligne/en présence menées auprès de membres du réseau. Nous avons choisi d'exploiter divers outils. Ces outils sont essentiellement un site web, des questionnaires en ligne, des questionnaires papier et des entrevues. Nous avons prévu plusieurs temps de mesure/collecte tout au long du projet.

Notre méthode de traitement de données en est une d'analyse qualitative selon une approche a posteriori et sans implication de la communauté dans le processus d'analyse. Pour aider à notre analyse, nous avons recours à un outil de statistiques, Google Analytics, qui est relié au site web et au blogue. Google Analytics nous renseigne, entre autres, sur la fréquentation du site, la provenance des visiteurs, les pages visitées, etc.

Après l'analyse de ce système de réseau social de recherche, nous proposons de l'informer sur ses processus de collaboration et de partage de connaissances et en utilisant une représentation de ces connaissances de type ontologique (Psyché V., 2007; Psyché V., Mendes O., & Bourdeau J., 2003). Parce que les ontologies se construisent en consensus, nous encouragerons, si possible, une approche participative avec une implication minimale des usagers pour aider à la construction de l'ontologie décrivant leur processus émergeant.

5 Résultats

5.1 Démarrage de la communauté de pratique

Au démarrage du réseau, nous avons fixé quelques objectifs à atteindre pour la communauté :

- Favoriser les échanges, la collaboration et les partenariats entre les membres ;
- Favoriser le partage et la coconstruction de connaissances dans la communauté ;
- Dégager des modèles de bonnes pratiques ;
- Contribuer à donner aux individus un sentiment d'appartenance à la communauté.
- Informer la communauté sur le processus de partage et collaboration et lui donner une représentation ontologique d'elle-même.

5.1.1 Mise en situation d'échange et de collaboration

Une rencontre de démarrage du programme de recherche en partenariat pour l'ensemble des partenaires et membres chercheurs et étudiants a eu lieu en juin 2009. Nous avons alors eu des échanges dans chacun des groupes thématiques d'action partenariale pour déterminer les sujets de recherche qui intéresseraient les partenaires. Par la suite, il y a eu des rencontres par groupe pour aller plus en profondeur et lancer des recherches et des séminaires.

Le réseau de recherche en partenariat visant aussi à développer des échanges et du maillage entre les membres, nous avons dès le début entrepris des actions pour inciter les membres à collaborer. Par exemple, deux partenaires ont pu développer un projet de collaboration pour un colloque ; deux autres partenaires ont pu collaborer pour réaliser des formations ; et deux autres encore ont pu collaborer pour une transmission d'informations sur le projet de l'un au sein du réseau de l'autre.

Collaboration. Plusieurs étudiants (quatre doctorants, trois post-doctorants) ont été mis en contact avec des partenaires sociaux afin de développer des projets ou ouvrir des terrains de recherche.

Sollicitation. Par ailleurs, il y a beaucoup de courriels, de téléphones et de suivis de la part de la coordonnatrice du réseau afin de maintenir le réseau actif et d'obtenir des participations à des séminaires ou autres activités.

5.2 Observation de la communauté de pratique

5.2.1 Observations issues des outils de collecte de données

5.2.1.1 Questionnaires

Trois questionnaires ont circulé durant la première année du réseau afin de recueillir des mesures différentes par rapport à l'évolution de la communauté.

La première mesure a été réalisée durant le lancement du réseau de recherche en juin 2009. Elle portait sur les besoins de la communauté en matière d'outils et de technologies. Nous avons distribué des versions papier du questionnaire, appelé Q1, dans la salle, soit en présence, lors du premier colloque du réseau qui regroupait la plupart des membres. Il y a eu suivi et relance tout au long des deux jours afin de récupérer un maximum de réponses.

La deuxième mesure a été réalisée immédiatement après l'acceptation du projet par le comité consultatif du réseau en février 2010. Elle portait sur la façon dont les membres se situent les uns par rapport aux autres¹. Pour réaliser cette mesure, nous avons dû procéder autrement c'est-à-dire à distance. Dans un premier temps, nous avons envoyé à l'ensemble de la communauté un courriel indiquant l'adresse URL du questionnaire en ligne (technologie GoogleDocs), appelé Q2. N'ayant pas reçu beaucoup de réponses (5 réponses), nous avons ensuite renvoyé le questionnaire Q2 par courriel en version électronique (Word) attachée. Le taux de réponse a été encore plus bas avec seulement deux nouvelles réponses.

La troisième mesure a été réalisée deux mois plus tard, soit en avril 2010, car elle est complémentaire à la seconde. Elle portait sur les habitudes de collaboration des membres à l'intérieur du réseau de recherche et aussi dans leur organisation. Forts de l'expérience de Q2, nous n'avons pas pris la peine de créer un questionnaire en ligne, mais plutôt d'envoyer directement une version électronique en Word, appelé Q3, directement aux membres par courriel. Le taux de réponse a été le plus faible des trois cas, en raison du sujet peut-être, ou encore de la lassitude de répondre à des questionnaires.

Ainsi, les divers modes de communication utilisés pour rejoindre les membres nous indiquent déjà que certains semblent préférables à d'autres. Les réponses obtenues aux questionnaires (Q1, Q2 et Q3) reposent sur un faible taux de participation, malgré le fait qu'ils aient été envoyés aux membres suivant divers modes de communication. Pour fixer les idées et donner quelques statistiques, sur une soixantaine de membres (mais dont certains n'ont fourni qu'une lettre d'appui au projet, sans jamais se présenter aux

¹ Et se basait sur l'approche du sociogramme de Moreno.

réunions auxquelles ils ont été invités – plusieurs étant dans des pays différents du cœur du réseau), seulement :

- 10 soit, environ 15.6 % ont répondu au Q1 portant sur : la définition d'une structure documentaire d'échange pour le déroulement des échanges à distance et l'apprentissage des participants. Le questionnaire étant anonyme, nous n'avons pas d'information sur les personnes qui les ont remplis ;
- 7 soit, 10.9 % ont répondu au questionnaire sociométrique Q2, portant sur « comment et avec qui les membres échangent-ils ? », il s'agissait de quatre chercheurs (universitaire) et de trois partenaires communautaires (syndical, municipal et d'entreprise) ;
- 2 soit, 3.1 % ont répondu au Q3, portant sur le travail collaboratif, il s'agissait d'un chercheur (universitaire) et d'un partenaire communautaire (du gouvernement) ;

Ces observations nous indiquent que notre approche de collecte de données devrait être plus proactive si nous voulons un plus fort taux de participation. Nous avons donc modifié en cours de route notre méthode de collecte de données en privilégiant le contact direct. De plus, dans le but de savoir pourquoi les membres sont si peu motivés à collaborer, à partager des connaissances et à participer à la vie de la CoP, et afin de trouver des solutions pour y remédier, nous avons, pour l'an 1, dévié légèrement de l'objet de notre étude pour y inclure le taux de participation, en plus des pratiques de collaboration et d'échange.

5.2.1.2 Entretiens

En réponse aux résultats décevants issus des questionnaires, et pour réaliser cette mesure, nous avons ciblé un petit groupe de membres (parmi les plus actifs dans le réseau) que nous avons contactés par téléphone pour les interviewer. Sur vingt-trois membres contactés, nous avons eu dix réponses, dont huit réponses positives, c'est-à-dire de personnes qui acceptaient de répondre à nos questions. Finalement, nous en avons interrogé sept sous forme d'entretiens semi-dirigés. Le profil des participants interrogés appartenait plutôt à la catégorie « partenaire social ». Cette mesure a été réalisée durant l'été 2010 (juillet-août). Comme nous l'avons mentionné précédemment, elle avait pour but principal d'observer le taux de participation, et les modes de collaboration et d'échange au sein de la communauté. Au cours de l'entretien, nous avons abordé les thèmes de la participation, de la communication, de la diffusion et du partage des connaissances. Les questions de la grille d'entretien sont présentées en annexe pour plus de précisions.

Au sujet du thème de la participation, la plupart des participants interrogés se disent engagés, voire très engagés dans le réseau de recherche, mais qualifient leur participation de peu fréquente. En effet, certains disent de leur participation qu'elle est : « *sporadique, selon les problématiques soulevées, selon nos besoins ou les besoins de la direction du réseau parce qu'elle a eu besoin de terrains de recherche* » ; ou « *elle est ponctuelle dépendamment des projets qui sont en cours ou des activités qui sont prévues, mais présente* » ; ou encore plus directement : « *la seule chose que mon organisation a faite jusqu'à présent avec le réseau en partenariat, c'est d'assister aux rencontres planifiées par ce réseau. Nous siégeons au comité consultatif, et nous avons participé à certaines*

recherches à ce propos-là, mais ça n'a jamais débloqué plus que cela. ». Par ailleurs, la moitié des participants pense que son taux de participation est suffisant et donc, qu'elle n'a pas besoin de motivation supplémentaire. Ainsi, certains disent : « Je ne penserai pas participer davantage... Il n'y a pas lieu d'anticiper une participation plus active que celle actuelle. » ou « ... il n'y a pas besoin de motivation supplémentaire pour participer au réseau. » ou encore « Il ne pourrait pas y avoir de mesures plus incitatives parce que je suis la seule conseillère au dossier sociopolitique de mon organisation, alors que nous avons déjà été trois..._Je ne pourrais pas en faire plus, étant donné ma tâche » ; tandis que l'autre moitié avoue manquer de temps, ou reproche à la direction du réseau un manque de sollicitation, de leadership, d'organisation ou de projets concrets proposés, pour participer davantage. Ils donnent des exemples très précis des obstacles qu'il faudrait surmonter pour qu'ils participent plus activement : « ... nous avons beaucoup de volonté sauf qu'il manque du temps » ; ou « Je suis tellement débordée que je ne cours pas après l'information. J'ai une entreprise, c'est une petite entreprise, des fois il y a de grosses organisations où il y a des gens qui ne sont que sur la recherche. Moi, je suis dans une activité commerciale, alors je fais un effort supplémentaire pour la recherche. Mais je suis trop occupée pour rajouter ou chercher de l'information de plus. Ce que j'ai comme niveau d'information en ce moment me convient. » ou « Il y a probablement un manque de leadership, de mise des projets de l'avant de manière structurée et de manière plus claire... En septembre, nous allons travailler avec une étudiante au doctorat, qui va faire de la recherche pour nous et siéger à un de nos comités consultatifs. C'est à venir et c'est nous qui l'avons proposé, donc il faudrait qu'il y ait un leadership plus important pour proposer des projets et collaborations, car je pense que cela ne vient pas naturellement des partenaires » ; ou « Il y a des jumelages intéressants à faire entre notre organisation et telle autre par exemple. Mais, l'initiative ne viendra pas de l'un ou de l'autre des partenaires, cela devrait être une initiative de la direction du réseau de proposer des sujets à nos rencontres » ; ou encore « ... une plus grande sollicitation de votre part. À mon point de vue, j'ai eu une participation de 75 %. J'ai manqué une réunion, mais quand on me sollicite, je réponds, je participe, mais quand on ne me sollicite pas je ne suis pas proactive. »

Dans l'ensemble, tous les participants sont actifs dans le réseau puisqu'ils participent à au moins un projet de recherche ou assistent à des séminaires, des réunions ou autres activités réalisées en présence ou par téléphone. Ils sont moins actifs en ce qui concerne les activités en ligne (par internet), n'ont pas tendance à échanger entre eux sauf s'ils collaborent sur un projet de recherche. En général, ils ne partagent pas davantage d'information, ni ne vont en chercher via les outils de communication/diffusion web. Enfin, les entrevues montrent qu'ils sont peu enclins à être proactifs, à proposer des recherches et des activités, alors qu'en principe, ils sont invités à être aussi actifs que la direction du projet en ces matières.

Concernant le thème des outils de communication, la majorité des participants interrogés montrent une certaine méconnaissance des principaux outils de communication web et une certaine confusion à propos de leur usage. Ainsi, certains affirment : « Si vous parlez du site web, là encore je ne sais pas de quoi vous parlez. S'agit-il du site de l'Université x ? » ou « Le blogue n'est pas un outil vers lequel je me sens attiré nécessairement. Le site Web, je n'y vais pas tous les jours, j'y suis allé quelques fois » ou « Si un site web est mise à jour chaque semaine je n'y vais pratiquement pas, car je n'aurai pas le réflexe d'y

aller une fois par semaine, la consultation étant espacée dans le temps. S'il est mis à jour chaque jour, je sais qu'il y a du nouveau matériel, j'y vais, car j'ai accès à de la veille technologique » ou encore « Il y a beaucoup de moyens de communication, ils couvrent un large spectre de besoins sauf qu'ils ne sont pas assez clairement identifiés. ...je ne pense pas que ce soit assez clair, de quelle manière nous devons procéder, qui nous devons contacter pour mettre telle information sur l'infolettre, je pense qu'il y a un manque d'information. ». De ce fait, ils n'ont pas tendance à utiliser ces outils pour chercher de l'information. Pourtant, la plupart d'entre eux affirment que le meilleur moyen de communiquer avec eux est le courriel, bien que quelques-uns évoquent le téléphone, l'infolettre, des rencontres ou le contact direct.

À propos du thème du partage de connaissances, la majorité des participants interrogés disent s'attendre à trouver de l'information très variée (activités sur les membres, sur les étudiants, rapports de recherche, veille technologique, textes de recherche ou de pratique, nouvelles récentes, etc.) en rapport avec les thèmes du réseau de recherche. De plus, la majorité des participants interrogés serait prête à partager de l'information pertinente sur leurs thématiques d'intérêt aux autres membres s'ils étaient sollicités.

5.2.2 Observations issues des outils de communication

Parallèlement à ces outils de collecte de données, les outils de communication que nous avons mis en place nous ont donné accès grâce à un outil de statistiques (Google Analytics) à des données pertinentes sur l'intérêt que portent les participants au réseau ainsi que sur certaines habitudes de participation.

5.2.2.1 Site web

Les membres ont une attitude relativement passive vis-à-vis du site web, qui comprend pourtant des outils (boîte de nouvelle, espaces pour leurs ressources, fil RSS, statistiques), leur permettant d'obtenir de la visibilité au sein de la CoP et sur le Web. En effet, il existe une boîte de nouvelles où nous indiquons les activités reliées aux membres ainsi qu'un espace dédié aux ressources et liens qu'ils désirent partager avec les autres membres. Dans les deux cas, nous encourageons régulièrement ces derniers à nous envoyer toute information ou tout document les concernant et susceptible d'intéresser la communauté. Il leur est aussi possible de recevoir les dernières nouvelles du réseau directement dans leur boîte de courriel ou sur la page d'accueil de leur navigateur Web par défaut, grâce à la technologie RSS à laquelle ils ont accès depuis le site Web. Les données du site Web (ci-après) devraient nous aider à savoir qui va sur le site, qui clique où, combien de personnes sont parties de l'infolettre vers le site et vice versa, etc. Voici quelques données en date du 15 mars au 15 septembre 2010 accompagnées de leurs graphiques :

Le site web a été exploré 1094 fois par 721 visiteurs uniques absolus. Il y a eu environ 62,71 % de nouvelles visites. Le temps moyen passé chaque fois sur le site web est de 2mn 20s. Quelque 2963 pages ont été explorées, soit 2,71 pages par visites.

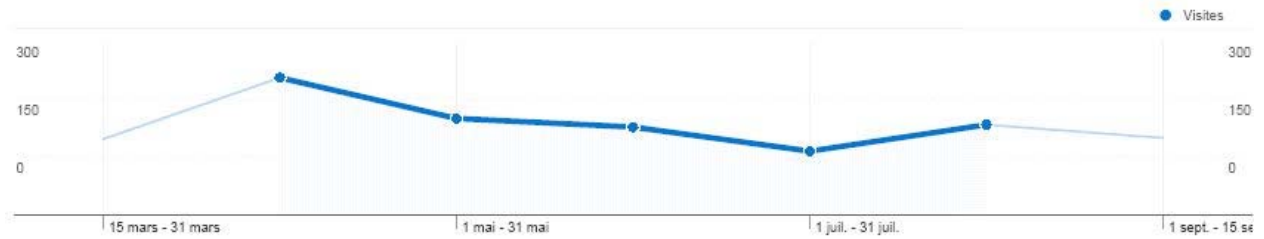


Figure 2. Visites, tous visiteurs confondus

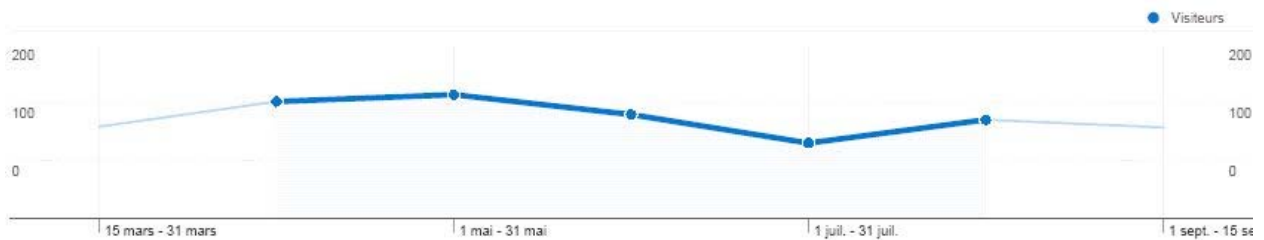


Figure 3. Visiteurs uniques absolus

Sur l'ensemble de la période observée, le nombre de visites décline durant les mois d'été (juin, juillet et août) : il est passé de 239 visites en avril à 111 visites en juillet comme le montre la figure 2. Puis, la courbe montre une augmentation en août, et se maintient en septembre. La courbe des visiteurs uniques absolus suit la même évolution (figure 3.).

Il est important de noter que les données des mois de juin, juillet et août sont généralement des mois de congé (on sait notamment que les universitaires prennent au moins un mois de vacances en juillet ou en août). C'est la raison pour laquelle les outils de communication feront l'objet d'une étude plus en profondeur dès que nous aurons obtenu suffisamment de données significatives sur des mois « travaillés » (septembre, octobre, novembre).

5.2.2.2 Infolettre

L'infolettre est un autre moyen que nous avons ciblé pour envoyer de l'information aux membres et pour permettre de maintenir le contact avec eux. Pour l'instant, le taux de participation des membres à l'infolettre est faible. En effet, malgré les appels répétés à collaboration, nous ne recevons pas d'information de membres à communiquer aux autres, sauf sur relance bien spécifique auprès d'une personne, en suggérant éventuellement des informations dont nous sommes au courant. Pour l'instant, nous devons faire de la veille sur le Web (notamment dans les journaux universitaires électroniques) afin de trouver de l'information pertinente sur les membres à communiquer aux autres. Habituellement, nous mettons de l'information sur les événements et les publications auxquels ils ont participé.

5.3 Analyse de la communauté de pratique

5.3.1 Analyse issue des questionnaires

Forts des observations précédentes recueillies par biais des outils de collecte et de communication, l'objet de notre étude s'est surtout tourné (pour l'an 1) vers les taux de participation, d'échange et de collaboration, et moins vers la finalité de cette

participation, les pratiques d'échanges et de collaboration (quoique nous l'ayons tout de même abordé). Rappelons notamment que le taux de participation des membres aux questionnaires a été entre 5 % et 15 %, même après plusieurs relances.

Ces observations nous indiquent que les membres manquent d'intérêt ou de temps à donner leur avis sur des questions intéressant le réseau. Même après une deuxième relance, le taux de participation est resté quasi aussi bas. Il nous a donc été impossible de réaliser des statistiques sur les pratiques de collaboration au sein de notre communauté de pratique. Ceci semble indiquer que bien qu'il s'agisse d'un programme en partenariat, où il est prévu de coréaliser des recherches et coconstruire des connaissances, les participants sont assez peu actifs, encore moins proactifs dans la proposition de projets, d'activités ou d'échanges d'informations. La très grande majorité se contente de recevoir des informations, de participer à des activités organisées, quelques partenaires (huit environ) participant par contre activement à des recherches avec des étudiants et universitaires. Ceux qui participent à des recherches sont plus actifs, mais se concentrent généralement sur leur activité, leur recherche, développant peu d'échanges ou transmettant peu d'autres informations sur leurs autres activités ou publications.

Les résultats précédents nous ont incités à identifier les motifs de non-participation aux activités en ligne (absence d'intérêt ou de temps, surcharge de travail), ce que nous verrons avec l'analyse des entretiens téléphoniques ci-après.

5.3.2 Analyse des entretiens

Les éléments de réponses obtenus nous apparaissent extrêmement pertinents, et nous informent d'ores et déjà sur les actions possibles à mener : pour dynamiser la communauté de pratique à l'avenir (an 2) ; et pour dégager des connaissances pour d'autres projets de recherche en partenariat.

5.3.2.1 Universitaires vs représentants d'organisation : pratiques distinctes

En fonction du profil du membre (universitaire vs non-universitaires), les attentes et les modes de fonctionnement face à la CoP sont différents. Par exemple, les rythmes de participation et de travail sont différents, le niveau d'attente face à la sollicitation est différent, le degré d'engagement est également variable, notamment en fonction du fait qu'une personne participe activement à une recherche en cours ou ne fait que participer aux colloques et activités. De toute manière, la participation aux outils en ligne est faible, sauf pour les échanges courriel, mais dont nous ne pouvons tenir trace. Par ailleurs, les non-universitaires semblent déplorer le rythme de réalisation des projets de recherche, qu'ils perçoivent comme plus lent chez les universitaires lorsqu'ils sont impliqués sur un même projet. Alors que les universitaires peuvent se plaindre des longueurs d'accès au terrain, les non-universitaires souhaitent des résultats rapides. Ainsi, voici ce qu'un partenaire social dit après un an dans le réseau : *« Prenez l'exemple du projet de Mme M., étudiante au doctorat, je l'ai rencontré l'été dernier, je me suis même rendue au siège du réseau de recherche pour la rencontrer avec la direction, nous avons monté un projet et cela a pris une année. Mme M. m'est revenue la semaine dernière pour le même projet. Donc, dans les faits c'est que ça n'a pas bougé plus rapidement que ça. Donc, moi je l'avais invité à notre événement Hi Tech, je l'ai introduite, je l'ai fait connaître des chefs d'entreprise dans notre secteur, l'étape c'était qu'elle aille les rencontrer, qu'elle continue son projet, puis elle m'est revenue juste cette année. Donc, comme je vous dis,*

on participe à la vitesse à laquelle on est sollicité ». Dans le même sens, un autre affirme : « *Nous avons eu une rencontre avec Mr E. (professeur d'université), qui voulait mettre en branle un projet sur le sujet X. Je l'ai rencontré, je lui ai envoyé différents outils que nous avons produits sur ce sujet, mais je n'ai jamais eus de retour de sa part.* »

5.3.2.2 Rotation des participants chez les partenaires sociaux

Du côté des organisations, les participants n'ont pas toujours le temps de devenir des experts, de se sentir à l'aise dans les échanges, voire même de bien maîtriser l'objet des recherches. Il y a fréquemment du roulement chez leurs représentants dans le réseau. C'est-à-dire que les partenaires responsables de représenter leur organisation dans le réseau de recherche changent régulièrement, pour des raisons diverses (départ à la retraite, changement de poste dans l'organisation, changement d'organisation...). Cette rotation de participants ne facilite pas une bonne coordination, ni une bonne collaboration, car il faut réapprendre à connaître les gens, développer la confiance, etc. L'apprentissage de la communauté doit ainsi être refait chaque fois. Parallèlement, les chercheurs universitaires ne bougent généralement pas de leur poste. Il y a donc un décalage entre les deux types de partenaires.

5.3.2.3 Participation vs engagement

Parmi les membres qui avouent ne pas participer beaucoup au réseau, la plupart expriment tout de même un sentiment d'appartenance au réseau et se disent engagés, voire très engagés. Ici encore, ce sont sans doute ceux qui sont engagés plus activement dans une recherche ou un projet donné qui sont davantage engagés dans les échanges par ailleurs. Donc, pour la plupart des participants, la perception est que le sentiment d'appartenance est distinct et non proportionnel au taux de participation à la communauté.

5.3.2.4 Manque d'un noyau de leaders

Comme l'a remarqué Wenger et coll. (2002) il existe trois niveaux de participation dans une communauté de pratique : (1) le noyau qui participe intensivement et prend le leadership dans les réunions et les projets ; (2) le groupe, dit actif, constitué de membres assistant et participant régulièrement, mais qui ne sont pas des leaders ; et (3) le groupe dit périphérique constitué des participants passifs qui se satisfont de leur faible niveau d'implication. Selon Wenger, le troisième groupe représente généralement la majorité de la communauté. C'est aussi le cas dans notre réseau. Par contre, ce qui semble un peu différent dans notre communauté, c'est la presque inexistence du noyau. En théorie, ce groupe existe puisqu'il forme le comité exécutif du réseau, mais dans la pratique, ce groupe, qui se qualifie lui-même de groupe actif et engagé, prend peu d'initiatives et attend les sollicitations de la direction ou de la coordination. Certains participants identifiés comme faisant partie de ce groupe et reconnus comme étant très actifs se sentent pourtant périphériques ou vont même jusqu'à reprocher un manque de leadership dans le réseau. C'est-à-dire qu'ils recherchent le leadership sans penser qu'eux même pourraient participer à ce leadership, ce qui devrait être le cas dans une recherche en partenariat visant la coparticipation aux recherches et la coconstruction de connaissances, et non pas la direction hiérarchique (*top-down*). Ainsi, ils ne sollicitent pas, mais attendent plutôt d'être sollicités. Il semble donc n'exister que deux niveaux de

participation dans notre communauté, le niveau actif et périphérique, une problématique qu'ont aussi connue d'autres cas de CoP (Bourhis et Tremblay, 2004).

5.4 Discussion-bilan sur les résultats

Nous avons mis en place une stratégie pour démarrer la communauté de pratique et elle a relativement bien fonctionné, si ce n'est que la participation des membres ne soit pas encore très active, au terme de la première année. D'après les résultats obtenus, on peut dire qu'il s'agit d'une communauté émergente et que les échanges pourraient se développer au fil des ans.

Le premier questionnaire qui se voulait un sondage d'ordre général sur les outils de réseautage social a démontré une certaine méconnaissance des usages liés aux principaux outils. Peu de membres connaissaient plus de deux outils habituels de réseautage social (exception faite de Facebook). Par la suite, nous pensions qu'un incitatif à l'utilisation grâce à l'envoi régulier d'une rubrique d'aide au démarrage sur ces sujets, par le biais d'un bulletin de nouvelles, favoriserait la diffusion et le partage des connaissances, et nous avons constaté que ce n'était pas suffisant. Il a fallu revoir notre stratégie. Nous avons développé de bons outils de communication, de diffusion et de partage de connaissances aux dires des membres, mais il nous reste à les promouvoir, car ils semblent être méconnus des membres en général, et une certaine confusion règne quant à leur usage. Ainsi : *« ... les outils que vous avez développés sont excellents, mais nous sommes mal informés à savoir comment les utiliser, qui contacter. Cela ne devient pas un réflexe d'envoyer nos documents, car cela n'est pas assez clairement proposé. »*

En conséquence, nous avons obtenu des résultats mitigés du point de vue de la participation à la CoP, du moins en ce qui concerne les outils de communication. En effet, les membres se sentent engagés dans le réseau, la participation aux séminaires et colloques est bonne, et il y a des échanges suivis sur les projets menés dans le cadre des trois principaux groupes de recherche thématiques. Citons ce partenaire social, qui reconnaît : *« À travers le réseau, je suis en lien avec d'autres membres, dont l'organisation X, alors le réseau m'a permis d'être en lien, d'avoir des échanges avec cette organisation X »*. Il y a beaucoup d'échanges de courriels, bien que nous n'ayons pas de suivi sur tous les courriels envoyés d'un membre à un autre ; par contre, il paraît difficile de développer et d'activer les échanges en ligne, par le biais du site web/blogue et autres outils.

Cependant, la méconnaissance des outils de communication web et de leur utilisation n'est pas la seule explication au faible taux de participation. En effet, le taux de participation aux questionnaires et aux entretiens téléphoniques est très faible. Ne serait-ce que pour obtenir une réponse aux questionnaires ou une confirmation de rendez-vous pour un entretien par courriel, il a fallu une relance (souvent restée sans réponse). Pourtant, la majorité des participants interrogés affirment vouloir être contactés par courriel.

Malgré des résultats faibles en termes de questionnaire ou de participation avec les outils de communication sur le site web (blogue, etc.), la communauté semble naître peu à peu. Les résultats semblent indiquer qu'il faudrait avoir une approche plus proactive, comme pour toute activité en ligne (Dupl   E., Galisson A., & Choplin H., 2003) ne serait-ce que : pour promouvoir l'usage des outils de communication du réseau ; ou pour

développer les échanges collaboratifs et de l'information, entre l'ensemble des membres (et pas seulement deux à deux par courriel).

6 Conclusion

« Parce que les communautés de pratique sont volontaires, ce qui fait leur succès au fil du temps, c'est leur capacité à générer suffisamment d'enthousiasme, de pertinence et de valeur pour attirer et engager les membres. Bien que beaucoup de facteurs tels que le support au management ou un problème urgent peuvent inspirer une communauté, rien ne peut remplacer ce sens de vitalité ». ((Wenger E., McDermott R., & Snyder W. M., 2002b) ; notre traduction).

Il y a un défi réel à générer cette vitalité (ou ce dynamisme) dans une communauté de pratique. Nous constatons que, même si en théorie mettre en place une communauté de pratique et la garder dynamique peut sembler une chose simple (du moins si on lit des ouvrages normatifs sur le comment-faire), dans la pratique il n'en va pas de même, au contraire.

Nous avons pu observer que certains ne participent pas par manque de temps, d'autres ne prennent pas de leadership mais attendent qu'on organise les choses pour eux. De ce fait, il semble bien qu'insuffler de la vitalité à une communauté de pratique ou un réseau de recherche en partenariat de manière générale, exige qu'il y ait toute une stratégie en arrière plan basée sur des actions permettant, entre autres, de dynamiser et d'activer les partenaires qui restent plutôt passifs. La mise en place et l'application d'une stratégie de dynamisation de la communauté de pratique semblent nécessaires.

Nous avons lancé les premiers jalons de cette stratégie. À titre d'exemple d'une action déjà menée, voyant que le taux de réponse aux questionnaires de collecte de données était entre 5 % et 15 %, même après plusieurs relances, nous nous sommes interrogés sur la démarche de collecte prévue dans notre méthode de recherche. Il nous a fallu repenser la méthode de collecte vers un mode plus actif pour les prochaines mesures (de l'an 2) afin de viser un taux de réponse plus significatif. Nous avons déjà réalisé des entretiens téléphoniques dans ce sens pour compléter les informations recueillies.

Nous avons le projet de poursuivre notre travail de dynamisation de la communauté, tout en suivant l'évolution de la réponse des membres (leur motivation, leur taux de participation et de collaboration) face à cette stratégie. Les indices recueillis nous indiquent qu'elle devra s'appuyer sur d'autres actions telles que : la prise en compte des pratiques distinctes entre les deux types de participants de notre réseau de recherche ; l'entretien du sentiment d'appartenance des membres à la communauté, l'établissement d'un groupe de leaders, l'amélioration de l'usage des outils de communication (...), une représentation de leur communauté (ontologie des processus de collaboration/partage). Nous avons déjà des idées sur la façon de mettre en place certains éléments de cette stratégie. Ainsi :

- L'établissement d'un groupe de leaders (niveau 1) au sein de la CoP pourrait se faire en incitant les participants à se déplacer de la périphérie vers l'intérieur de la CoP. Notamment, en sélectionnant les membres les plus actifs du niveau 2 de participation et en les incitant prendre un rôle spécifique de façon à ce qu'ils se déplacent progressivement vers le niveau 1.

- Une pleine exploitation du blogue pourrait motiver les échanges et le partage de connaissances. Nous envisagerons donc de faire une campagne pour mieux promouvoir le blogue lors du prochain colloque de notre réseau. D'ici là, nous envisageons d'y mettre une page d'information expliquant ce que l'on peut y trouver, une page expliquant aux membres comment interagir sur le blogue, ainsi que toutes les archives de l'infolettre.
- L'ontologie, construite sur toute la durée du projet, sera réalisée à partir de l'évolution de deux intrants : les données statistiques (issues du site web et du blogue) et les données issues des questionnaires.

L'analyse de ce partenariat de recherche sous l'angle des échanges au sein d'une communauté de pratique a permis d'identifier certaines difficultés liées à la collaboration active en recherche, qui sont censées être la norme dans les projets en partenariat. Le fait qu'il s'agisse ici d'un très vaste projet de recherche en partenariat, portant sur plusieurs thèmes et incluant plusieurs recherches, explique en partie que tous les partenaires ne se sentent pas concernés en tout temps et l'on observe effectivement que les partenaires sont plus actifs au sein des projets de recherche. Par contre, comme l'objectif est de faire participer l'ensemble aux échanges de connaissances, et qu'il semble que les gens soient peu familiers avec les outils technologiques permettant ces échanges à plusieurs, nous concluons qu'il faudra travailler à une meilleure connaissance de ces outils. Bien qu'il s'agisse d'une seule étude de cas, celle-ci peut être intéressante pour mieux comprendre les dynamiques de collaboration, et de faible participation parfois, au sein de programmes de recherche en partenariat.

Références

- APQC. (2001). *Building and Sustaining Communities of Practice*. Houston, TX: American Productivity and Quality Center.
- Ardichvilli A., Page V., & Wentling T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing in communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7, 64-77.
- Bourhis A., & Tremblay D.-G. (2001). *Rapport de recherche du projet Télétravail: concilier performance et qualité de vie*. Québec: CEFRIO.
- Bourhis A., & Tremblay D.-G. (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*. Québec: Cefrio.
- Cohendet P., Créplet F., & Dupouët O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux. *Revue française de gestion*, 147(Nov.-déc. 2003), 99-121.
- Cothrel J., & Williams R. L. (1999). On line communities: Helping them form and grow. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 54.
- Créplet F. (2001). *Pour une approche des PME : leur évolution et leur développement dans une perspective cognitive. Entre communautés d'action et communautés de savoir*. Strasbourg.
- Duplâa E., Galisson A., & Choplin H. (2003). *Le tutorat à distance existe-t-il ? Proposition pour du tutorat proactif à partir de deux expérimentations de FOAD*. Paper presented at the EIAH 2003, Strasbourg, France.
- Gherardi S., & Nicolini D. (2000a). The organizational learning of safety in communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 9(1), 7-18.
- Gherardi S., & Nicolini D. (2000b). To transfer is to transform : The circulation of safety knowledge. *Organization*, 7(2), 329-348.
- Kearsley G. (1994-2010). Explorations in Learning & Instruction: The Theory Into Practice Database. *Situated Learning (J. Lave)* Retrieved 27 ao  t 2010, from <http://tip.psychology.org/>
- Lave J. (1988). *Cognition in Practice: Mind, mathematics, and culture in everyday life*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- McDermott R. (1999). Learning across teams: How to build communities of practice in teams organizations. *Knowledge Management Review*, 8(may/june), 32 -36.
- McDermott R. (2000). Knowing in community : 10 critical success factors in building communities of practice. *IHRIM Journal*, March 2000.
- McDermott R., & O'Dell C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Mitchell J. (2002). *The potential for communities of practice to underpin the national training framework* (research report). Melbourne: Australian National Training Authority.
- Psyché V. (2007). *R  le des ontologies en ingénierie des Environnement Informatique pour l'Apprentissage Humain (EIAH) : Cas d'un système d'assistance au design pédagogique*. Université du Québec    Montréal, Montréal.
- Psyché V., Mendes O., & Bourdeau J. (2003). Apport de l'ingénierie ontologique aux environnements de formation à distance. In Hotte R. & Leroux P. (Eds.), *STICEF - Technologies et Formation à distance* (ATIEF ed., Vol. 10, pp. 89-126): INRP.
- Sveiby K.-E., & Simon R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work - an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-433.

- Tremblay D.-G. (2004a). Communities of practice (CoPV): are the conditions for implementation the same for virtual multi-organization communities?, *Communication au colloque de la National Business and Economics Association*. USA.
- Tremblay D.-G. (2004b). *Communities of practice: towards a new mode of learning and Knowledge Creation*. Paper presented at the Education, Participation and Globalization.
- Tremblay D.-G., Davel E., & Rolland D. (2003). New management forms for the knowledge economy? HRM in the context of teamwork and participation. *Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir*, 2003(14A).
- Tu C.-H. (2002). The management of social presence in an online learning environment. *International Journal on E-learning*, April-June, 34-45.
- Wasko M., & Faraj S. (2000). "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 155-173.
- Wenger E. (2002). Cultivating Communities of Practice: A quick start-up guide. In http://www.ewenger.com/theory/start-up_guide_PDF.pdf (Ed.).
- Wenger E., McDermott R., & Snyder W. M. (2002a). *Cultivating Communities of Practice: A guide to Managing Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wenger E., McDermott R., & Snyder W. M. (2002b). Seven Principles for Cultivating Communities of Practice. *Harvard Business School Working Knowledge e-mail newsletter* (March 25, 2002) Retrieved December 10, 2009 from <http://hbswk.hbs.edu/archive/2855.html>

Annexe – Questions de la grille d’entretien

Chers collègues et partenaires,

Dans le cadre d’un projet de recherche initié par le CAP communication, notre objectif est d’observer l’évolution de la CoP en termes de partage de connaissances et d’utilisation de médias au fur et à mesure de l’avancement de ce projet. Aussi nous vous poserons quelques questions (votre réponse est essentielle pour notre étude).

Merci de votre intérêt,

L’équipe COMM

Participation dans le réseau de recherche en partenariat

1. Comment qualifierez-vous votre participation au réseau de recherche en partenariat (de très fréquente à peu fréquente) ?
2. Qu’est-ce qui pourrait motiver votre participation plus active dans le réseau ?
3. Quels seraient selon vous les obstacles à votre participation ?
4. Êtes-vous engagée (très engagé, engagé ou peu engagé) dans le réseau ?
5. À quelles activités avez-vous participé :
 - a. Séminaires ou colloques : un, deux ou plusieurs ?
 - b. Échanges avec d’autres membres par courriel : combien ?
 - c. Avez fourni de l’information pour l’infolettre ou pour le site : si oui combien de fois ?
 - d. Avez-vous recherché/lu des documents à partir du réseau : une fois ou plusieurs ?
 - e. Avez travaillé à monter, à réaliser un projet de recherche ?

Communication et diffusion

6. Le réseau offre plusieurs outils de communication et de diffusion de l’information. Les connaissez-vous ? Pouvez-vous en citer ?
7. Parmi ces outils, quels sont ceux que vous envisageriez d’utiliser à l’avenir ?
8. Êtes-vous déjà allé voir le site web du réseau ? Sinon, pensez-vous y aller à l’avenir ?
9. Avez-vous lu l’infolettre, si oui, qu’en avez-vous pensé ?
10. Quel est l’outil de communication par lequel vous voulez être contacté ?

Partage de connaissances

11. Que vous attendez-vous à trouver comme informations (connaissances, ressources) grâce aux outils (site web, blogue, infolettre, boîte de nouvelles, fil RSS) fournis par réseau ?
 12. Avez-vous des informations (connaissances, ressources...) que vous aimeriez partager avec les autres participants ?
-

Clôture

13. Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter concernant les thèmes précédents (la participation, la communication/diffusion ou le partage de connaissances dans le réseau) ?
-