

**Les facteurs organisationnels  
de succès des communautés de  
pratique virtuelles**  
Projet Modes de travail et de  
collaboration à l'ère d'Internet

Anne Bourhis, HEC Montréal  
Diane-Gabrielle Tremblay, Télé-université, Université du Québec

**Rapport de recherche**  
**PRÉSENTÉ AU CEFRIO**



**JUILLET 2004**

Collection Recherche et Études de cas

*Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*

Projet du CEFRIO intitulé : « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet »

Les personnes suivantes ont réalisé ce rapport :

**Anne Bourhis**, Ph.D.  
Professeure agrégée  
HEC Montréal

**Diane-Gabrielle Tremblay**  
Professeure titulaire  
Télé-université

En collaboration avec:

Josianne Caron et Mireille Gaudreau  
Assistants de recherche, M.Sc.  
HEC Montréal

Shu-Xian Tan, assistante de recherche  
Télé-université

Direction du projet de recherche : Marcel Gilbert (CEFRIO)

Directeur scientifique : Réal Jacob (HEC Montréal)

Quatre rapports thématiques ont été produits dans le cadre de ce projet. Ils sont disponibles à l'adresse Internet suivante : <http://extranet.cefrio.qc.ca>

**Rapport sur la dimension organisationnelle**

BOURHIS, A., TREMBLAY, D.-G. (2004). Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles. Québec : CEFRIO. Collection Recherche et Études de cas.

**Rapport sur la dimension du changement individuel**

BAREIL, C. (2004). Préoccupations, appropriation et efficacité des membres et des animateurs des communautés de pratique virtuelles : la dimension individuelle – Gestion du changement. Québec : CEFRIO. Collection Recherche et Études de cas.

**Rapport sur la dimension technologique**

DUBÉ, L. (2004). Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects technologiques. Québec : CEFRIO. Collection Recherche et Études de cas.

**Rapport sur l'apprentissage**

LAFERRIÈRE, T., CAMPOS, M. N., BENOIT, J. (2004). Apprendre au quotidien dans l'organisation québécoise. Le cas des communautés de pratique virtuelles. Québec : CEFRIO. Collection Recherche et Études de cas.

**© CEFRIO 2004, Tous droits réservés**

L'information contenue aux présentes est de nature privilégiée et confidentielle. Elle est destinée à l'usage exclusif des partenaires et des équipes de recherche du projet du CEFRIO intitulé « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet » et ne peut être utilisée, reproduite ou divulguée à une tierce partie à moins d'une autorisation écrite du CEFRIO. Le destinataire de ce document, par sa conservation ou son utilisation, accepte de protéger ledit document et l'information qu'il contient

Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 2004  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN 2-923278-05-4



## Le CEFRIO

est un centre réseau qui regroupe plus de 150 membres universitaires, industriels et gouvernementaux. Sa mission : aider les organisations québécoises à utiliser les technologies de l'information de manière à être plus performantes, plus productives et plus innovatrices. Situé à Québec et à Montréal, le CEFRIO réalise, en partenariat, des projets de recherche et de veille stratégique sur l'appropriation des TIC. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise, tant privé que public. Le gouvernement du Québec est son principal partenaire financier.

Diffusion :



### **Bureau à Québec**

888, rue Saint-Jean, bureau 575  
Québec (Québec) G1R 5H6 Canada  
Téléphone : (418) 523-3746  
Télécopieur : (418) 523-2329  
Site Internet : [www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)

### **Bureau à Montréal**

550, rue Sherbrooke Ouest, Tour Ouest  
Bureau 350, Montréal (Québec) H3A 1B9 Canada  
Téléphone : (514) 840-1245  
Télécopieur : (514) 840-1275

## ***Table des matières***

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>11</b>
<b>1. REVUE DES ÉCRITS .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Les communautés de pratique virtuelles et leur rôle dans les organisations .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Typologie des communautés de pratique virtuelles.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Caractéristiques démographiques de la communauté .....	18
1.2.2 Contexte organisationnel.....	20
1.2.3 Caractéristiques des membres de la communauté .....	23
1.2.4 Environnement technologique .....	25
<b>1.3 Définition et mesure du succès des communautés de pratique virtuelles .....</b>	<b>26</b>
<b>1.4 Facteurs de succès liés à l'organisation.....</b>	<b>28</b>
1.4.1 Dimensions structurantes .....	28
1.4.2 Attitudes individuelles face au travail.....	32
1.4.3 Caractéristiques démographiques des membres .....	33
1.4.4 Pratiques de gestion.....	34
<b>2. MÉTHODE .....</b>	<b>41</b>
<b>3. RÉSULTATS .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Données descriptives sur les communautés .....</b>	<b>45</b>
3.1.1 Contexte général de mise en œuvre des communautés.....	45
3.1.2 Caractéristiques démographiques des participants.....	48
3.1.3 Attitudes face au travail et caractéristiques des emplois.....	51
3.1.4 Pratiques de gestion observées .....	72
3.1.5 Mesures du succès de l'expérience des communautés .....	96
<b>3.2 Lien structure – succès .....</b>	<b>107</b>
3.2.1 Effet des caractéristiques structurantes sur le démarrage .....	108
3.2.2 Impact des caractéristiques structurantes sur le succès à moyen terme.....	112
<b>3.3 Lien données démographiques – succès .....</b>	<b>116</b>
3.3.1 Liens entre les variables démographiques et l'atteinte des objectifs.....	116
3.3.2 Liens entre les variables démographiques et l'apprentissage.....	119
3.3.3 Liens entre les variables démographiques et la participation à la CoPV .....	123
3.3.4 Liens entre les variables démographiques et les mesures générales du succès de la CoPV .....	125

<b>3.4</b>	<b>Lien attitudes au travail - succès .....</b>	<b>127</b>
3.4.1	Liens entre le travail d'équipe et le succès de la CoPV.....	127
3.4.2	Liens entre la carrière et la mobilité et le succès de la CoPV .....	131
3.4.3	Liens entre l'engagement dans la CoPV et les apprentissages .....	133
3.4.4	Liens entre l'engagement dans la CoPV et les mesures générales du succès.....	134
<b>3.5</b>	<b>Lien pratiques de gestion – succès.....</b>	<b>137</b>
<b>3.6</b>	<b>Lien entre les différentes dimensions du succès .....</b>	<b>141</b>
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>145</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>151</b>
	<b>ANNEXE 1 : ÉQUIPES DE RECHERCHE UNIVERSITAIRE.....</b>	<b>157</b>
	<b>ANNEXE 2 : ÉQUIPES D'ACCOMPAGNEMENT .....</b>	<b>159</b>
	<b>ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE ISSUE DU PROJET MODES DE TRAVAIL ET DE COLLABORATION À L'ÈRE D'INTERNET (AU 1<sup>er</sup> OCTOBRE 2004).....</b>	<b>161</b>
	<b>ANNEXE 4 : LISTE DES PARTENAIRES DU PROJET .....</b>	<b>173</b>

## **Liste des tableaux**

Tableau 1-	Typologie des communautés de pratique virtuelles.....	18
Tableau 2-	Rôles au sein de la structure de gouvernance .....	22
Tableau 3-	Nombre de répondants par questionnaire .....	43
Tableau 4-	« Je dois coordonner mes efforts avec les autres » .....	56
Tableau 5-	« On me demande de fournir de l'information et des conseils aux autres » .....	57
Tableau 6-	Engagement dans le travail .....	58
Tableau 7-	Carrière et famille .....	62
Tableau 8-	Comparaison selon les sexes des attitudes face à la carrière et à la famille .....	63
Tableau 9-	Perceptions quant à la carrière et la mobilité suite à la participation à la CoPV .....	69
Tableau 10-	Satisfaction en regard de la vie professionnelle selon le sexe au temps 1 .....	71
Tableau 11-	Formations reçues .....	79
Tableau 12-	« Y aura-t-il une évaluation de la CoPV à laquelle vous participez? » .....	83
Tableau 13-	Reconnaissance de la participation à la communauté .....	86
Tableau 14-	Ressources allouées pour la participation à la communauté .....	91
Tableau 15-	Soutien à la participation à la communauté de pratique.....	93
Tableau 16-	Fonctionnement et prise de décision au sein de la CoPV .....	95
Tableau 17-	Évaluation du succès de la communauté de pratique .....	96
Tableau 18-	Importance et atteinte des objectifs de la communauté .....	97
Tableau 19-	Apprentissages et compétences.....	98
Tableau 20-	Importance et atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels selon le sexe .....	100
Tableau 21-	Importance des objectifs stratégiques selon l'âge .....	101
Tableau 22-	Évaluation de certaines dimensions de la participation .....	107
Tableau 23-	Classification des communautés .....	109
Tableau 24-	Succès de la phase de démarrage.....	110
Tableau 25-	Mesure du succès.....	113
Tableau 26-	Niveau de succès des communautés.....	114

Tableau 27-	Regroupement des communautés.....	115
Tableau 28-	Niveau d'atteinte des objectifs selon l'âge.....	117
Tableau 29-	Liens entre l'atteinte des objectifs et l'âge .....	118
Tableau 30-	Atteinte de l'objectif : faciliter l'échange, le partage de l'information et des savoirs .....	119
Tableau 31-	Apprentissages selon le sexe .....	120
Tableau 32-	Apprentissages selon la catégorie socioprofessionnelle .....	121
Tableau 33-	Apprentissages selon la catégorie d'âge .....	122
Tableau 34-	Liens entre les apprentissages et la catégorie d'âge.....	122
Tableau 35-	Participation à la CoPV selon le sexe.....	123
Tableau 36-	Mesures générales du succès selon le sexe .....	125
Tableau 37-	Mesures générales du succès selon l'âge.....	126
Tableau 38-	Liens entre les mesures générales du succès et les catégories d'âge .....	127
Tableau 39-	Succès de la CoPV selon le travail d'équipe .....	128
Tableau 40-	Évaluation globale de la CoPV selon le travail en équipe .....	129
Tableau 41-	Succès de la CoPV selon les variables d'appartenance au groupe de la CoPV .....	130
Tableau 42-	Succès de la CoPV selon la carrière et la mobilité .....	132
Tableau 43-	Engagement au sein de la CoPV et apprentissages .....	133
Tableau 44-	Mesures de l'engagement à la CoPV selon le sexe .....	134
Tableau 45-	Engagement au sein de la CoPV et mesures générales de succès.....	135
Tableau 46-	Engagement au sein de la CoPV et engagement au travail .....	136
Tableau 47-	Mesure des pratiques de gestion.....	137
Tableau 48-	Variables exclues des analyses statistiques.....	139
Tableau 49-	Résultats de la régression multiple.....	139
Tableau 50-	Mesures du succès selon la perception de l'animation .....	140
Tableau 51-	Corrélations entre différentes variables liées à la collaboration et certaines mesures de succès.....	142
Tableau 52-	Corrélations entre différentes mesures de succès .....	143

## **Liste des figures**

Figure 1-	Stades de développement d'une communauté .....	20
Figure 2-	Cadre conceptuel.....	28
Figure 3-	Situation financière de l'employeur.....	46
Figure 4-	Connaissance du parrain officiellement désigné .....	47
Figure 5-	Impact de l'identité du parrain.....	48
Figure 6-	Catégories socioprofessionnelles .....	49
Figure 7-	Dernier diplôme obtenu .....	50
Figure 8-	Évaluation de la maîtrise des outils informatiques.....	50
Figure 9-	Catégories d'âge.....	51
Figure 10-	Travail d'équipe et habitude de collaboration .....	53
Figure 11-	Collaboration nécessaire pour l'accomplissement du travail .....	54
Figure 12-	Fréquence des différents types de collaboration .....	55
Figure 13-	Évaluation globale du degré d'engagement dans le travail .....	60
Figure 14-	Carrière et mobilité chez l'employeur .....	64
Figure 15-	Perceptions quant à la carrière et la mobilité suite à la participation à la CoPV, temps 1 (A).....	66
Figure 16-	Perceptions quant à la carrière et la mobilité suite à la participation à la CoPV, temps 1 (B).....	66
Figure 17-	« Le temps consacré au démarrage de la CoPV pourrait nuire à mon travail et à ma carrière » .....	67
Figure 18-	« Mes responsabilités familiales m'empêchent d'aspirer à des promotions même si j'apprends beaucoup dans la CoPV » .....	68
Figure 19-	Satisfaction générale en regard de la vie professionnelle .....	70
Figure 20-	Satisfaction générale en regard de la vie personnelle.....	72
Figure 21-	Consultation pour la participation à la CoPV .....	73
Figure 22-	Source d'information sur l'existence de la CoPV.....	74
Figure 23-	Stratégie d'approche pour solliciter la participation .....	75
Figure 24-	Critères de sélection du répondant.....	76
Figure 25-	Critères de sélection des autres participants.....	77
Figure 26-	Degré de connaissance des participants avant la CoPV .....	78
Figure 27-	Besoins de formation ressentis.....	80
Figure 28-	Évaluation des différentes formations reçues.....	80

Figure 29-	Évaluation globale de la formation reçue en soutien à la participation aux CoPV (temps 2) .....	82
Figure 30-	« Je souhaiterais recevoir davantage de formation en soutien à ma participation à la CoPV ».....	82
Figure 31-	Responsable de l'évaluation de la CoPV (temps 1) .....	84
Figure 32-	Objectifs individuels de performance dans la CoPV .....	85
Figure 33-	Niveau de diffusion de la participation à la CoPV .....	87
Figure 34-	Critères de choix de l'animateur .....	88
Figure 35-	Rôles attendus et exercés par l'animateur .....	89
Figure 36-	Évaluation globale de l'animation de la CoPV au temps 2 .....	90
Figure 37-	Rôles exercés par animateur .....	91
Figure 38-	« Le temps consacré au démarrage de la CoPV pourrait nuire à leur travail ou à leur carrière » .....	92
Figure 39-	Principales sources de satisfaction personnelle .....	103
Figure 40-	Principales sources d'insatisfaction personnelle .....	104
Figure 41-	Temps consacré en moyenne par semaine à la CoPV .....	106
Figure 42-	Évaluation globale de l'intérêt et satisfaction au travail suite à la participation à la CoPV selon le sexe .....	124

## **INTRODUCTION**

Dans le contexte de l'économie du savoir, les gestionnaires s'intéressent de plus en plus, depuis quelques années, à diverses formes de participation des salariés, à l'apport qu'ils peuvent fournir à l'organisation au-delà de leur travail immédiat et, de ce fait, au développement des connaissances en milieu de travail. On s'intéresse à la fois aux conditions qui permettent de repérer, formaliser et recueillir les connaissances, ainsi qu'à l'incidence de telles pratiques de gestion des connaissances sur les individus et les organisations. Une bonne partie de l'intérêt pour le travail en équipe, l'apprentissage organisationnel, le travail collaboratif et les autres formes collectives de travail vient de ce que les organisations s'attendent aujourd'hui à des gains importants de ces formes organisationnelles. Alors qu'on s'intéressait auparavant davantage à des gains de productivité directs, on semble de plus en plus s'intéresser à l'apprentissage que l'on considère comme source indirecte de gains de productivité.

La gestion des connaissances devient ainsi une nouvelle modalité de formation qui s'est imposée dans plusieurs organisations comme source potentielle de gains en productivité, mais parfois aussi en qualité ou autrement. Le concept de communautés de pratique, ou de praticiens<sup>1</sup>, est issu de cette tradition, mais se présente comme une forme particulière de développement des connaissances, en principe plus axé sur les individus et leurs échanges que sur la « gestion » par l'entreprise.

### **Compétences collectives et apprentissage organisationnel**

L'intérêt pour les modes collectifs d'apprentissage et de développement des connaissances au cours des dernières années explique sans doute les recherches autour des communautés de pratique et les possibilités que cette modalité d'apprentissage offre aux organisations pour développer les connaissances et savoirs. Ainsi, après le travail collaboratif et le travail en équipe (Tremblay, Davel et Rolland, 2003), le recours aux communautés de pratique semble vouloir s'imposer au niveau du développement des compétences collectives, de l'apprentissage organisationnel et de l'efficacité collective de l'organisation (Tremblay, 2004c).

---

<sup>1</sup> L'Office de la langue française recommande plutôt l'expression de communauté de praticiens, considérant que des individus et non des pratiques peuvent constituer des communautés, mais nous avons retenu l'expression communauté de pratique au début du projet, et la retenons ici puisqu'elle est plus courante.

L'efficacité collective de l'entreprise dépend largement de sa capacité à mettre en commun des savoir-faire différents. Rappelons ici une définition des compétences collectives:

*L'ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres, et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources (Tremblay et Amherdt, 2004, p. 551).*

L'apprentissage organisationnel s'inscrit dans les mêmes préoccupations relatives au développement des compétences collectives. Plusieurs auteurs se sont intéressés au phénomène de l'apprentissage organisationnel. Certains ont défini l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. La dimension collective de l'organisation peut être activée d'une part à travers la circulation et la diffusion des nouvelles connaissances et d'autre part à travers le développement de relations entre les compétences préexistantes. Gérard Koenig avait noté à cet égard qu'une bonne partie des relations efficaces au sein des organisations sont de nature informelle, ce qui rejoint les préoccupations pour les communautés de pratique, habituellement fondées sur des relations informelles (Tremblay, 2004c; Tremblay et Amherdt, 2004).

L'organisation peut aussi être définie comme « un groupe d'individus qui s'engagent dans des activités coordonnées, transformant directement ou indirectement un ensemble d'inputs en outputs » (Tremblay et Amherdt, 2004, p. 551). Ainsi, l'organisation est un système d'actions intentionnelles engagées dans un processus transformationnel pour produire des outputs. Étant donnée cette perspective de l'organisation comme un système, les auteurs affirment que l'efficacité des organisations est fonction de ses choix stratégiques à long terme, choix des processus de transformation et des structures administratives qui soutiennent ces processus. Ces choix sont fondés sur les connaissances antérieures à propos de la relation entre les actions organisationnelles et les résultats. L'efficacité organisationnelle est ainsi déterminée par la qualité de la base de connaissance disponible à l'organisation pour faire les choix stratégiques déterminants (Tremblay et Amherdt, 2004).

L'apprentissage organisationnel est alors défini comme « le processus dans l'organisation par lequel la connaissance à propos des relations "Action-Résultat" et des effets de l'environnement sur ces relations, est développée » (Duncan et Weiss, 1979, p. 84, cité dans Tremblay et Amherdt, 2004).

Au-delà de l'apprentissage individuel qui entraîne des changements relativement permanents dans le comportement de l'individu, l'apprentissage organisationnel entraîne le développement d'une base de connaissances qui pourrait se traduire par un changement plus important et d'une autre nature. C'est la connaissance qui est le résultat du processus d'apprentissage – connaissance qui décrit avec précision les relations « Action-Résultat » pertinentes pour les activités organisationnelles, la connaissance qui est répartie à travers l'organisation, transmissible entre les membres, faisant l'objet d'un consensus, et qui est intégrée dans les procédures de travail et les structures de l'organisation.

Dans cette perspective, l'apprentissage organisationnel est étroitement lié aux processus organisationnels “porteurs de sens” qui sont fondamentalement des routines interprétatives utilisées par les décideurs pour détecter certains problèmes, définir les priorités et développer une compréhension de la manière avec laquelle on fait face aux écarts de performance. Les idéologies organisationnelles, les structures rigides, les normes de performance “historiques”, la légitimation, les pressions de justification, et les forces environnementales constituent des contraintes à l'apprentissage organisationnel.

C'est dans le contexte de l'intérêt pour l'apprentissage organisationnel qu'est apparu, au cours des dernières années, l'intérêt pour le *Knowledge Management* ou la gestion des connaissances, et dans cette foulée, l'intérêt pour les communautés de pratique, et notamment les communautés de pratique virtuelles, dont nous traiterons ici.

Précisons ici que nous utiliserons souvent le sigle de CoPV, qui renvoie pour nous au sens de « Communauté de pratique virtuelle ». Bien que l'expression de « virtuelle » ait été critiquée pour parler d'une communauté de pratique (Campos, 2003) et que nous soyons assez en accord avec les nuances et critiques qui ont été faites à cet égard, nous avons conservé l'expression puisqu'elle avait été employée tout au cours du projet. En fait, il serait plus juste de parler de communautés de pratique travaillant à distance pour exprimer la réalité de ces communautés qui, loin d'être virtuelles, existent bel et bien.

Ce rapport vise à présenter les résultats d'une partie du projet de recherche intitulé « Modes de travail et modes de collaboration à l'ère d'Internet ». Ce projet visait essentiellement à étudier la mise en place, le fonctionnement, l'évolution et les résultats issus d'un ensemble de communautés de pratique dites virtuelles. Plus spécifiquement, il poursuivait trois grands objectifs : a) contribuer à l'avancement des connaissances sur les nouveaux modes de collaboration à l'ère d'Internet, b) favoriser le transfert et l'appropriation des résultats de la recherche-action auprès

des décideurs et praticiens des organisations partenaires et, c) traduire les résultats de la recherche-action sous la forme d'approches de mise en œuvre et d'outils d'accompagnement en vue de favoriser l'implantation de ces nouveaux modes de collaboration auprès des organisations du Québec.

Ce projet regroupait 14 partenaires des secteurs privé, public et parapublic dont certains ont mis en place deux communautés. Ce projet de recherche-action du CEFRIO sur le démarrage et la mise en œuvre de communautés de pratique virtuelles était construit autour de deux grands volets :

- Le volet action, c'est-à-dire l'accompagnement du démarrage et du déploiement des communautés de pratique virtuelles, impliquant notamment une équipe de *coachs*-animateurs constituée par le CEFRIO.
- Le deuxième volet renvoie à la partie fondée sur la recherche appliquée et s'intéresse à l'observation, à l'analyse et à l'évaluation de l'expérience de ces différentes communautés. C'est l'analyse des données recueillies dans le cadre de ce volet qui alimente le présent rapport. D'autres rapports portent sur l'apprentissage, la technologie, la gestion du changement, alors que celui-ci traite de la perspective organisationnelle et individuelle. Nous nous penchons ainsi sur l'environnement immédiat des communautés (ex., rôles de parrainage, de *coaching*, d'animation et de soutien logistique; modes de fonctionnement) et sur leur environnement périphérique (ex., culture organisationnelle, style de gestion, pratiques de gestion). Nous nous intéressons également au niveau individuel, soit aux habitudes de travail en collaboration qu'avaient les individus avant de participer à la communauté, aux réactions individuelles des participants à cette nouvelle forme d'organisation de travail, à l'incidence de cette habitude du travail en équipe et de la collaboration sur le travail en communauté de pratique.

Dans les pages qui suivent, nous commencerons donc par présenter le concept des communautés de pratique, en nous intéressant notamment aux définitions qui en ont été données, aux mesures du succès et aux facteurs de succès qui peuvent être associés aux communautés, selon les recherches antérieures. Nous présenterons un peu plus en détail notre méthode de recherche avant de passer ensuite au cœur du rapport, à savoir les résultats. Dans cette partie sur les résultats, nous présenterons un certain nombre de données descriptives sur les communautés, puis nous nous intéresserons aux divers facteurs qui peuvent expliquer le succès des communautés en nous penchant sur les liens possibles entre celui-ci, mesuré de diverses manières, et les données démographiques, les attitudes au travail et les pratiques de gestion en particulier.

# **1. REVUE DES ÉCRITS**

## **1.1 Les communautés de pratique virtuelles et leur rôle dans les organisations**

Initialement employé par Lave et Wenger (1991), le terme 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 » (APQC, 2001; Dubé, Bourhis et Jacob, 2003b; Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

Les communautés de pratique permettent de dépasser les limites organisationnelles que sont les services, les unités d'affaires, les postes ou les niveaux hiérarchiques. Chaque membre d'une communauté bénéficie ainsi d'un groupe de pairs qu'il peut interroger, à qui il peut transmettre ses savoirs et avec qui il peut réfléchir et créer de nouvelles connaissances. En effet, ce qui lie les membres d'une communauté, c'est 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).

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, 1999a). Après avoir atteint leurs objectifs, les équipes se désintègrent et leur apprentissage tend à s'évaporer, tandis que les communautés perdurent, créant des connaissances et des savoirs de façon continue. Dans la pratique toutefois, les frontières sont parfois plus floues entre ces deux formes organisationnelles (Gherardi et Nicolini, 2000a, 2000b; Tremblay, 2004f; Tremblay et al., 2003).

Bien que les communautés de pratique ne soient pas un concept nouveau, elles ont pris un nouvel essor dans les organisations grâce notamment à l'apport des technologies de l'information et des communications (TIC) qui permettent de transcender le temps et l'espace, et donc de regrouper les individus en fonction de

leurs intérêts, et non de leur localisation géographique. Les communautés qui utilisent les nouvelles technologies de l'information et des communications comme principal mode d'interaction sont qualifiées de virtuelles même si, à l'occasion, elles organisent également des rencontres en face à face (Dubé et al., 2003b). Les communautés virtuelles utilisent souvent une variété de modes de communication, allant de médias traditionnels comme le téléphone, la télécopie ou la vidéoconférence, à des outils technologiques plus sophistiqués comme le courrier électronique, Internet, Intranet, ou les forums de discussion (Wenger, 2001).

Si les communautés de pratique virtuelles peuvent émerger de façon spontanée, c'est-à-dire sans effort de la part de l'organisation, de plus en plus d'auteurs insistent sur le rôle des organisations pour les « cultiver » (McDermott, 2001; Wenger et Snyder, 2000). Ainsi, les communautés de pratique intentionnellement créées sont développées à dessein par les organisations dans le but de répondre à un besoin spécifique ou à une stratégie organisationnelle particulière (Wenger et al., 2002). Mais même dans ce cas, seuls les objectifs de la communauté, les activités de départ et le soutien fourni par l'organisation sont planifiés ou contrôlés. En effet, pour développer la confiance entre les membres, la connexion et le partage essentiels au bon fonctionnement d'une communauté, il est nécessaire de soutenir son processus naturel de développement, et non d'en imposer un (McDermott, 1999a). Les communautés de pratique sont des groupes qui s'auto-organisent et dont les membres créent leur propre ordre du jour et établissent leurs propres règles.

Depuis quelques années, plusieurs organisations ont favorisé la mise en place de telles communautés comme lieux de création et de partage de connaissances dans une démarche de gestion et de développement des connaissances. Citons notamment de grandes entreprises telles que Daymler Chrysler, Siemens, Hewlett-Packard, Shell, McKinsey, la Banque mondiale, ATetT, IBM/Lotus, Xerox ou Ford, dans lesquelles la gestion des connaissances est devenue une priorité et qui sont hôtes de plusieurs centaines de communautés (Deloitte Research, 2001). En effet, les communautés de pratique partent du principe que l'apprentissage résulte d'un phénomène social autant que de processus individuels (Wenger, 1999). En favorisant le partage et le transfert des connaissances tacites, c'est-à-dire celles qui sont non répertoriées et intangibles, la participation à une communauté est donc une source d'apprentissages qui donnent lieu à de l'innovation et soutiennent la compétitivité organisationnelle (Deloitte Research, 2001; McDermott, 1999b, 2001).

Wenger et al. (2002) affirment que les communautés de pratique virtuelles peuvent être aussi diverses que les situations qui créent leur existence ainsi que les personnes qui les composent. Cependant, la littérature normative tend à traiter le phénomène des communautés de pratique comme un construit unidimensionnel, faisant fi des différences entre les communautés. De plus, la littérature distingue

rarement entre les communautés de pratique qui interagissent en face à face et les communautés virtuelles, bien que peu d'entre elles soient entièrement virtuelles. La typologie proposée par Dubé et al. (2003b) présentée dans la section suivante expose les différences entre communautés de pratique. Comme nous le verrons dans la suite de ce rapport, ces différences prennent toute leur importance quand il s'agit d'étudier les facteurs de succès des communautés de pratique virtuelles, puisque la nature même d'une communauté et le contexte de son épanouissement influencent sa réussite.

## **1.2 Typologie des communautés de pratique virtuelles<sup>2</sup>**

Dubé et al. (2003b) ont identifié 21 caractéristiques structurantes qui permettent de distinguer les communautés de pratique virtuelles. Ces caractéristiques, divisées en quatre groupes, sont présentées au tableau 1 et expliquées dans cette section.

---

<sup>2</sup> Cette section est adaptée de Dubé, Bourhis et Jacob (2003b). Le lecteur intéressé trouvera dans cet article une description plus précise des caractéristiques des communautés.



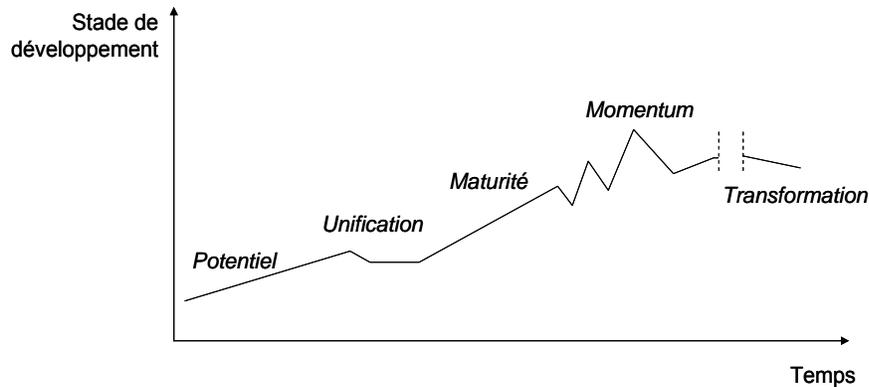
lorsqu'elle s'inscrit totalement dans la mission générale de l'organisation (Denning, 1998; Wenger et Snyder, 2000). Ainsi en serait-il d'une communauté dont le but serait le développement d'un nouveau produit permettant à l'entreprise de pénétrer en force un nouveau marché. En revanche, une communauté ayant pour objet les opérations quotidiennes de l'organisation sera qualifiée d'opérationnelle. Ce serait le cas, par exemple, d'une communauté visant l'amélioration de la pratique quotidienne d'un groupe restreint d'individus dont l'activité n'est pas au cœur de la mission de l'organisation.

La durée de vie d'une communauté de pratique virtuelle varie de quelques semaines à quelques années (Wenger et al., 2002) et est souvent déterminée dès sa naissance. Si une communauté temporaire est programmée pour disparaître dès que son objectif est atteint, la plupart d'entre elles sont permanentes, c'est-à-dire qu'elles s'inscrivent dans la durée et sont destinées à perdurer à travers plusieurs générations, favorisant ainsi le partage continu de l'information.

La durée de vie n'est pas synonyme d'âge. En effet, la durée de vie correspond à une période prédéterminée de vie de la communauté, tandis que l'âge fait référence au temps écoulé depuis sa création, c'est-à-dire à la période dont la communauté a bénéficié pour se mettre en place et progresser. On estime qu'une communauté mise en place depuis moins d'un an est jeune, et qu'elle peut être qualifiée de vieille après 5 ans.

Le niveau de maturité, qui désigne les étapes de l'évolution d'une communauté, va de pair avec l'âge, même si ces deux caractéristiques ne sont pas parfaitement corrélées. Le modèle d'évolution le plus complet, celui de Wenger et al. (2002), identifie cinq étapes de la vie d'une communauté, représentées à la figure 1. Ainsi, à partir du réseau plus ou moins formel de personnes qu'elle est au stade de potentiel, la communauté s'unifie, puis acquiert une certaine maturité et gagne un momentum, jusqu'à ce qu'un événement déclenche le besoin de se transformer ou de se renouveler. Bien que la durée de chacune des étapes varie d'une communauté à l'autre, les études montrent généralement que plusieurs mois sont nécessaires avant qu'une communauté n'atteigne le stade de maturité où elle commence à porter fruit (Gongla et Rizzuto, 2001; Mitchell, 2002).

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



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

### 1.2.2 Contexte organisationnel

Outre les éléments démographiques, les caractéristiques du contexte organisationnel peuvent influencer sur le type de communauté. Ces caractéristiques ont trait au processus de création, au déploiement de la communauté, à l'environnement organisationnel, à la disponibilité des ressources, au degré de formalisme et à l'équipe d'animation.

Le processus de création permet de distinguer les communautés qui émergent spontanément (approche *bottom-up*) de celles qui sont intentionnellement mises en place et encadrées par une organisation selon une approche *top-down* (Fontaine, 2001). Entre ces deux situations extrêmes, se trouve le cas, fréquent, où une organisation structure formellement des groupes qui existent déjà de façon plus informelle.

Bien que les communautés de pratique virtuelles aient pour but de briser les barrières entre organisations ou entre unités, toutes ne transcendent pas ces limites administratives. C'est la notion de dépassement des frontières. Ainsi, une communauté dont tous les membres appartiennent à un même service d'une même organisation est considérée comme ayant un dépassement des frontières restreint. Mais une communauté peut également regrouper des personnes appartenant à des services différents, voire à des entreprises différentes (Wenger et Snyder, 2000). Ainsi par exemple, une association professionnelle ou syndicale peut très bien réunir au sein d'une communauté des spécialistes exerçant une même profession chez des employeurs différents. Une communauté regroupant des personnes appartenant à différentes unités d'une même organisation sera considérée comme ayant un

dépassement des frontières moyen, tandis que celui-ci sera qualifié de large dans le cas d'une communauté réunissant des membres de différentes organisations.

Quel que soit son lien avec une ou plusieurs organisations, une communauté n'évolue jamais en vase clos; son développement est influencé par son environnement, qui comprend à la fois la ou les organisations qui la parrainent (quand il y en a), mais également le contexte culturel, économique et politique dans lequel elle s'inscrit (Cothrel et Williams, 1999). Dans certains cas, cet environnement organisationnel facilite la mise en place de la communauté, par exemple en lui fournissant des ressources, en légitimant sa pratique ou en créant une atmosphère propice à l'essai et à l'innovation. Dans d'autres cas, en revanche, l'environnement ne favorise pas le partage des connaissances et devient une contrainte (De Long et Farey, 2000 ; Wenger et al., 2002). Il arrive aussi que des forces facilitatrices et inhibitrices s'opposent au sein de l'environnement, ou encore que l'organisation ignore totalement la communauté; dans ces cas, l'environnement sera qualifié de neutre.

La disponibilité des ressources fait partie de ces éléments de l'environnement qui peuvent créer un climat plus ou moins favorable à l'implantation de communautés de pratique. En effet, l'implantation de tout nouveau processus, notamment dans un domaine aussi complexe que la gestion des connaissances, implique une courbe d'apprentissage, de sorte qu'une organisation doit être prête à faire face à une période moins productive avant de recueillir les avantages du changement (Romanelli et Tushman, 1994). La figure 1 mentionnée précédemment illustre que les communautés de pratique virtuelles ne faillissent pas à cette règle, puisque les phases de potentiel et d'unification sont rarement porteuses de résultats concrets en termes de partage des connaissances. Ainsi, la mise en place d'une communauté de pratique sera facilitée dans une organisation qui dispose de ressources suffisantes pour, d'une part, admettre que son développement inclue des phases initiales moins productives, et d'autre part lui allouer son soutien et ses ressources.

La quantité et la qualité du soutien reçu de la part de l'organisation ne sont pas uniquement tributaires des disponibilités des ressources. Elles sont également influencées par le degré d'intégration de la communauté de pratique virtuelle au sein de l'organisation, également appelé degré de formalisme. Selon Wenger et al. (2002), le degré de formalisme peut prendre cinq valeurs, présentées ici en ordre croissant d'intégration : une communauté invisible pour l'organisation est qualifiée de *non reconnue*; lorsqu'elle n'est visible que pour ses membres, elle est considérée comme *marginale*; officiellement autorisée par l'organisation, la communauté est désignée comme étant *légitimée*; si, en plus, l'organisation fournit des ressources directes à la communauté, on dira qu'elle est *supportée*; finalement, une

communauté complètement intégrée à l'organisation et considérée comme une unité de travail formelle est appelée *institutionnalisée*. Ainsi, toutes les communautés de pratique intentionnelles sont au moins légitimées, alors que seulement certaines communautés spontanées peuvent l'être.

Dernière caractéristique de l'environnement organisationnel, la structure de gouvernance d'une communauté de pratique peut comprendre plusieurs individus. Selon Fontaine (2001), onze rôles, formels ou informels, peuvent être identifiés dans une communauté. Le tableau 2 fournit une brève description de ces rôles, de même que leur importance relative dans la gouvernance d'une communauté. Notons cependant qu'une même personne peut assurer plusieurs de ces rôles, notamment les rôles d'animation, de facilitation et d'administration, ou encore que plusieurs personnes peuvent se partager un même rôle, par exemple en ce qui concerne l'expertise de contenu.

**TABLEAU 2-RÔLES AU SEIN DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE**

Rôle	Description	Importance <sup>†</sup>
Expert de contenu	Gardien du champ de connaissances ou de pratique de la communauté; centre de la connaissance tacite spécialisée.	21,4 %
Membre fondateur	Initiateur de la communauté et guide avant l'émergence d'un animateur; participe à l'élaboration de la mission et des objectifs de la communauté.	10,0 %
Membre	Personne appartenant à la communauté et participant à ses activités et à ses événements; s'implique dans la communauté et participe à sa croissance.	6,9 %
Animateur	Guide et gestionnaire de la communauté ayant pour rôle d'assurer son développement, sa pertinence, son importance stratégique au sein de l'organisation et sa visibilité.	20,0 %
Parrain	Protecteur de la communauté lui offrant une reconnaissance au plus haut niveau de l'organisation, en veillant à sa visibilité, ses ressources et son importance stratégique.	5,7 %
Facilitateur	Personne chargée de former un réseau parmi les membres de la communauté, en encourageant la participation, en facilitant ou initiant les discussions et en dynamisant continuellement la communauté.	53,4 %
Animateur de contenu	Gardien des connaissances explicites; chargé de chercher, de retrouver, de transférer les connaissances explicites et de répondre aux questions des membres à ce sujet.	25,0 %
Rapporteur	Responsable de l'identification et la publication, sous forme de documents, de présentations ou de rapports, des savoirs pertinents, des meilleures pratiques, des nouvelles approches ou des leçons tirées de la communauté.	N/A
Mentor	Membre expérimenté de la communauté chargé de l'intégration des nouveaux membres; explique les normes et politiques de la communauté et sa place dans l'organisation.	5,0 %
Administrateur	Organisateur et coordinateur des événements et activités de la communauté.	26,0 %
Technicien	Personne chargée de surveiller et d'entretenir les outils de collaboration et d'aider les membres à les utiliser.	25,0 %

<sup>†</sup> Temps consacré hebdomadairement par la communauté à chacun de ces rôles; le rôle de rapporteur a été identifié après le sondage.

Source : Adapté de Fontaine (2001), p. 18.

Cette structure de gouvernance peut être clairement désignée, avec des rôles explicitement établis, dès l'implantation de la communauté et demeurer stable au cours de son existence (Gongla et Rizzuto, 2001; Lesser et Everest, 2001). Au contraire, certaines communautés préfèrent une structure de gouvernance plus flexible, dans laquelle les rôles de chacun évoluent au cours de l'interaction et en fonction des expertises individuelles (Lesser et Storck, 2001).

Ainsi, le contexte organisationnel dans lequel évolue la communauté varie d'une situation à l'autre. Comme nous le verrons plus loin dans ce rapport, la compréhension de contexte est fondamentale pour appréhender le succès d'une communauté. Mais outre son contexte, une communauté se définit également par ses membres, qui font l'objet de la section suivante.

### **1.2.3 Caractéristiques des membres de la communauté**

Une communauté peut inclure un nombre très varié de participants, ou membres, allant de quelques-uns pour une petite communauté à plusieurs milliers dans le cas d'une grande communauté (Wenger et al., 2002; Wenger et Snyder, 2000). Cependant, tous les membres n'ont pas nécessairement le même niveau d'activité au sein du groupe. Ainsi, les communautés ont généralement un cœur ou un noyau, qui est constitué d'un nombre relativement petit de membres dont la passion donne de l'énergie à la communauté; les nouveaux venus, ou les membres moins actifs, forment la périphérie de la communauté (McDermott, 2001).

Par ailleurs, ces membres peuvent provenir de la même ville ou être dispersés dans des provinces ou des états différents, voire des pays différents. Dans le cas où tous les participants d'une communauté sont physiquement localisés dans le même édifice, on parle d'une communauté ayant une faible dispersion géographique. Cette dispersion est qualifiée de moyenne lorsque la communauté s'étend sur un même pays, et d'élevée dans le cas de communautés internationales.

S'il est clair que les communautés sont constituées d'un ensemble de personnes ou participants, le processus de sélection de ces derniers varie d'une situation à l'autre. Ainsi, une communauté peut être réservée à quelques membres sélectionnés en fonction de critères précis, comme l'expertise ou le domaine professionnel. On parlera alors de communauté fermée. Une autre approche consiste à ouvrir la communauté à toute personne susceptible de s'y intéresser, comme dans le cas d'une communauté regroupant des consommateurs de tel ou tel produit.

Si les communautés ouvertes regroupent généralement des volontaires, l'engagement des membres de communautés fermées est plus ambigu. Ainsi,

certaines organisations croient que les membres de ces communautés doivent eux aussi y adhérer de façon volontaire alors que d'autres croient qu'ils doivent y être obligés ou fortement encouragés (APQC, 2001).

Comme nous l'avons vu plus tôt, une communauté peut émerger à partir d'un réseau existant qui se formalise (Lesser et Everest, 2001; McDermott, 1999b). Cette caractéristique de création pose la question de l'expérience des membres en matière de communauté de pratique. Cette expérience antérieure peut être inexistante ou faible dans le cas où les membres participent pour la première fois à une communauté. Elle peut être moyenne, voire importante, quand les membres participaient déjà à un réseau informel ou, dans le cas d'une communauté créée de toutes pièces, quand les membres ont participé à d'autres communautés.

Une communauté, et en particulier celles dont le processus de sélection est ouvert, peut voir les membres qui la composent varier amplement. Dans le cas où les membres sont permanents, on parlera d'une communauté au *membership* stable, même si dans les faits le simple roulement organisationnel (départs, transferts, promotions) peut affecter l'appartenance à la communauté (Storck et Hill, 2000). Une communauté dont les membres changent constamment sera qualifiée de fluide.

Dans le cas des communautés de pratique virtuelles, c'est-à-dire qui utilisent les TIC comme mode d'interaction principal, une autre caractéristique des membres peut être importante : leur niveau de familiarité avec les technologies de l'information. Au sein d'une même communauté, ce niveau peut varier d'un individu à l'autre puisque les participants sont rarement recrutés pour leur expérience technologique, mais bien pour leur expertise professionnelle. Ainsi, certains membres peuvent maîtriser les technologies et les utiliser avec aisance, tandis que d'autres y sont peu habitués et les manient avec embarras. Bien que cette caractéristique varie d'un individu à l'autre, on peut faire une évaluation globale du niveau d'aisance dans l'utilisation des TIC pour l'ensemble la communauté. Ainsi, une communauté comprenant beaucoup de membres inexpérimentés dans l'utilisation des TIC sera évaluée comme ayant un faible niveau de familiarité, tandis qu'on jugera qu'elle a un niveau de familiarité élevé si la majorité des membres se sentent à l'aise dans l'utilisation des TIC.

L'aisance dans l'utilisation des technologies n'est qu'une parmi plusieurs dimensions sur lesquelles les membres d'une communauté virtuelle peuvent différer. Ainsi, bien qu'il soit plus facile de lancer une communauté de pratique composée de personnes ayant un profil semblable, il est souvent avantageux de favoriser la diversité culturelle pour créer un meilleur apprentissage ou plus de créativité. Cette diversité culturelle peut provenir de différences nationales, professionnelles ou organisationnelles (Wenger et al., 2002). Ainsi, une communauté regroupant des personnes provenant d'un même pays ou de pays culturellement proches, d'une

même organisation ou d'organisations similaires, et ayant une même culture professionnelle, sera qualifiée d'homogène. À l'autre extrême, se trouvent les communautés rassemblant des membres ayant des parcours professionnels différents, provenant de pays ou d'ethnies culturellement éloignés et d'organisations dissemblables. On dira que ces communautés sont culturellement hétérogènes.

Mais même dans le cas des communautés hétérogènes, le but d'une communauté de pratique est de rassembler des personnes autour d'une pratique professionnelle commune. Cependant, l'intérêt de chacun des membres pour le thème précis de la communauté peut différer en fonction de sa pertinence par rapport à ses préoccupations quotidiennes. Ainsi, un sujet dont la pertinence sera élevée par rapport au travail d'un individu suscitera davantage d'intérêt et de participation qu'un sujet dont la pertinence sera faible (McDermott, 1999c, 2001). Ceci peut avoir un effet important sur l'engagement et la participation des membres (Gherardi et Nicolini, 2000a, 2002; Tremblay, 2004b).

#### **1.2.4 Environnement technologique**

Nous avons examiné précédemment le niveau de familiarité envers les technologies de l'information comme élément susceptible de différencier les communautés de pratique virtuelles. Cependant, cette caractéristique des membres doit être mise en parallèle avec l'environnement technologique dans lequel évolue une communauté. Cette dernière dimension de la typologie comprend deux éléments : le niveau de dépendance de la communauté envers les TIC, et la disponibilité des TIC.

Le niveau de dépendance envers les TIC fait référence à l'intensité de l'utilisation des technologies pour interagir au sein de la communauté. En effet, si toutes les communautés virtuelles utilisent les technologies, certaines n'utilisent que ce mode d'interaction, tandis que d'autres complètent les technologies par des réunions en personne. Ainsi, une communauté aura un faible niveau de dépendance envers les TIC si ses membres se rencontrent mensuellement. Ce niveau sera qualifié de moyen si les réunions ont lieu environ tous les deux à trois mois, et d'élevé si les réunions ont lieu une fois par an ou moins.

Finalement, une grande variété d'outils technologiques, allant du téléphone aux logiciels de gestion des connaissances les plus sophistiqués, peuvent être utilisés par une communauté. L'éventail réellement mis à la disposition de telle ou telle communauté constitue la disponibilité des technologies. Ainsi, lorsqu'une communauté ne dispose que d'un logiciel ayant une seule fonctionnalité, comme le courrier électronique, l'éventail de technologies disponibles est qualifié de peu varié. Au contraire, si une communauté bénéficie de différents outils technologiques,

permettant par exemple des discussions synchrones et asynchrones ainsi que de la gestion documentaire, on dira qu'elle dispose d'un éventail très varié de TIC.

Ainsi, Dubé et al. (2003b) et Cohendet, Créplet et Dupouët (2003) ont montré que les communautés de pratique virtuelles diffèrent les unes des autres et ne peuvent donc pas être traitées comme un concept unidimensionnel. Or, la plupart des écrits qui se sont penchés sur le succès des communautés de pratique ont adopté une approche universelle, traitant toutes les communautés de la même façon. Certains auteurs (APCQ, 2001; Cohendet et al, 2003; Gherardi et Nicolini, 2000a, 2000b, 2002; Gongla et Rizzuto, 2001; Wenger et al., 2002) reconnaissent toutefois que les communautés prennent plusieurs formes, et qu'elles ne peuvent donc pas être gérées ou évoluer de la même façon et nous insisterons sur cette dimension ici.

Ce rapport de recherche vise précisément à intégrer à l'étude des facteurs de succès des communautés de pratique, les dimensions propres à ces communautés, leur environnement, les caractéristiques de leurs membres et la façon dont elles sont gérées. Mais cette étude des facteurs de succès implique que soit définie la notion même de succès. C'est l'objet de la section suivante.

### **1.3 Définition et mesure du succès des communautés de pratique virtuelles**

Les recherches n'offrent pas de consensus autour d'une définition claire du succès des communautés de pratique. En effet, plusieurs auteurs affirment qu'une communauté de pratique a du succès lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'était fixés elle-même, quels qu'ils soient (Cothrel et Williams, 1999). L'analyse permet cependant d'identifier des dimensions, distinctes quoique reliées, du succès d'une communauté de pratique : l'efficacité, incluant l'apprentissage (Cohendet et al., 2003; Gherardi et Nicolini, 2000b) et la santé des communautés de pratique (APQC, 2001; Wenger et al., 2002).

L'efficacité fait référence à l'atteinte des résultats ou des objectifs visés par la communauté de pratique, quels qu'ils soient (Cothrel et Williams, 1999). Or, toute communauté de pratique a pour objectif, entre autres, l'apprentissage par le biais du partage des savoirs entre les membres (Deloitte Research, 2001; McDermott, 1999b, 2001). Par ailleurs, une communauté de pratique soutenue par une organisation est créée dans le but d'apporter une plus-value à cette organisation (Lesser et Everest, 2001). Ainsi, la dimension efficacité d'une communauté de pratique peut se décomposer en trois sous-construits : atteinte des objectifs, apprentissage individuel et valeur pour l'organisation. L'apprentissage est identifié par plusieurs auteurs comme l'objectif majeur des communautés. Ainsi, Gherardi et

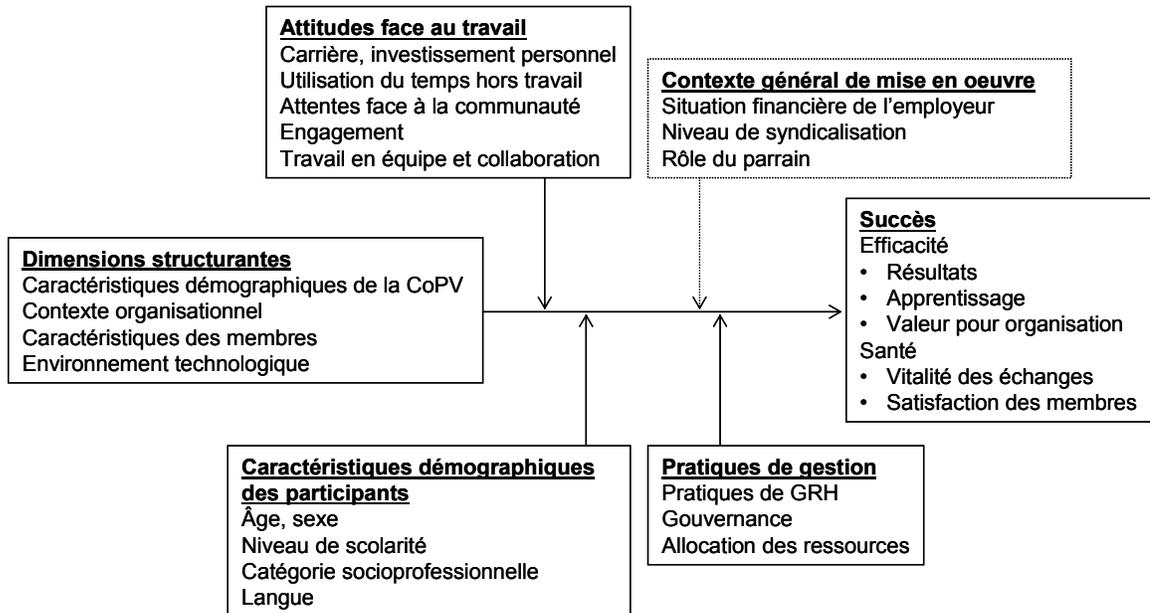
Nicolini (2000b, 2002), de même que Cohendet et al. (2003), sont au nombre des auteurs qui insistent pour faire de l'apprentissage un des principaux sinon le principal objectif des communautés de pratique. Cohendet et al. (2003) présentent une typologie fort intéressante des communautés au sein des entreprises 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 par le travail (*learning in working*), alors que le travail en équipe permet l'apprentissage par l'interaction et le groupe fonctionnel permet l'apprentissage par les tâches (*learning by doing*).

Selon Wenger et Snyder (2000) et Wenger et al. (2002), une des meilleures façons de mesurer cette efficacité est la collecte systématique d'anecdotes décrivant 1) le problème initial, 2) ce qui serait arrivé sans l'intervention de la communauté et 3) les moyens pris par la communauté pour résoudre le problème.

La santé d'une communauté de pratique, quant à elle, s'intéresse au déroulement du travail au sein de la communauté et se décompose en deux sous-construits : la vitalité des échanges et la satisfaction des membres. La vitalité fait référence à l'effervescence des échanges, au niveau d'activité ou au nombre d'interactions entre les membres d'une communauté (APQC, 2001 ; Sharp, 1997). La satisfaction, pour sa part, se rapporte à l'attitude et l'opinion des participants vis-à-vis du partage de leurs connaissances, de leur participation à la communauté et de l'utilisation des connaissances des autres (Adams et Freeman, 2000). La santé d'une communauté peut se mesurer de différentes façons. Adams et Freeman (2000) proposent l'utilisation de sondages qui cherchent à connaître l'attitude des participants ou leur niveau de satisfaction. La croissance de la communauté, le nombre de nouveaux membres qui s'ajoutent volontairement et de ceux qui partent, le nombre de membres assistant aux réunions dans le cas où elles existent, la proportion de membres qui participent activement aux échanges, sont d'autres indicateurs de la santé des communautés (APQC, 2001; Sharp, 1997).

Cette section sur le succès des communautés de pratique et sa mesure nous amène à examiner les facteurs de succès identifiés dans la littérature. Plus particulièrement, ce rapport de recherche s'intéresse aux facteurs de succès liés à l'organisation, qu'il regroupe en quatre dimensions : les caractéristiques structurantes, les attitudes individuelles face au travail, les caractéristiques démographiques des participants et les pratiques de gestion. Notons que le contexte de mise en œuvre de la communauté de pratique sera observé à titre de variable de contrôle uniquement. Ces dimensions sont représentées dans le cadre conceptuel présenté à la figure 2.

**FIGURE 2-CADRE CONCEPTUEL**



## 1.4 Facteurs de succès liés à l'organisation

### 1.4.1 Dimensions structurantes

Selon Dubé et al. (2003b), les caractéristiques des communautés présentées dans la typologie de la figure 1 sont plus que des caractéristiques structurelles; ce sont en fait des caractéristiques structurantes, dans la mesure où elles peuvent influencer le développement des communautés. Ainsi, en fonction de leur configuration de caractéristiques, toutes les communautés n'auront pas les mêmes forces, et ne connaîtront pas les mêmes défis. Dubé et al. (2003b) ont fait une revue exhaustive de l'impact de la structure des communautés sur leur succès et ont confirmé des observations que d'autres chercheurs avaient testées sur des parties plus restreintes de leur modèle (voir aussi les travaux de Cohendet et al., 2003).

#### ***Caractéristiques démographiques de la communauté***

Parmi les caractéristiques démographiques identifiées par Dubé et al. (2003), seule une a jusqu'à présent été liée au succès des communautés virtuelles de pratique : l'orientation. Ainsi, Benoît (2001) affirme-t-il qu'une communauté stratégique a plus de chance de voir le jour et de prospérer qu'une communauté opérationnelle. Malgré ce manque d'études sur le sujet, on peut néanmoins penser, à l'instar de ce qu'indiquent Dubé et al. (2003b), Cohendet et al. (2003), Gherardi et Nicolini (2000a,

2000b, 2002) et d'autres, que la durée de vie, l'âge et le niveau de maturité peuvent influencer le succès d'une communauté. Ainsi, une communauté temporaire peut être plus facile à mettre en place étant donné le peu d'énergie et le faible niveau d'investissement requis. Une communauté jeune, ou au stade de potentiel, présente davantage de risques qu'une communauté ayant plus d'expérience et de maturité, bien que la phase de transformation puisse se révéler elle aussi porteuse de défis et de périls.

### ***Contexte organisationnel***

Plusieurs des auteurs traitant des communautés de pratique virtuelles insistent sur l'importance de divers éléments du contexte organisationnel dans lequel elles évoluent. Ainsi, plusieurs auteurs soulignent l'importance d'avoir un environnement facilitant, dans lequel le partage des connaissances est valorisé et figure parmi les préoccupations largement diffusées de la direction (Martensson, 2000; McDermott, 2001).

Le degré de formalisme est également une caractéristique qui a intéressé les chercheurs. Ainsi, plusieurs s'entendent sur l'importance que les communautés soient au moins légitimées par les organisations au sein desquelles elles évoluent (APQC, 2001; Deloitte Research, 2001; McDermott, 2001).

En terme de structure de gouvernance, les auteurs recommandent aux organisations de désigner une équipe d'animation en nommant au moins un animateur, notamment lorsque la communauté grandit en taille (Fontaine, 2001; McDermott, 1999a, 2001). L'animateur a pour mission de motiver les membres de la communauté, d'établir les liens entre eux, de favoriser les échanges, d'attirer de nouveaux membres, d'établir les relations avec la direction de l'organisation, d'évaluer la vitalité de la communauté, d'apporter du soutien aux membres et de s'assurer que la communauté évolue dans la bonne direction. Ces responsabilités correspondent à ce que Fontaine (2001) identifie comme les rôles d'animation, de facilitation, de mentorat et d'administration (voir tableau 2).

Les autres dimensions du contexte organisationnel n'ont pas été systématiquement étudiées dans leur relation au succès de la communauté, bien que l'on puisse croire qu'elles l'influencent. Ainsi, une communauté créée intentionnellement peut avoir plus de difficulté à générer l'enthousiasme et la participation qu'une communauté spontanée. D'ailleurs, McDermott (1999a) incite les organisations à bâtir les communautés de pratique à partir des réseaux existants, ce qui augmente la confiance entre les participants, et donc les chances de succès de l'expérience. En ce qui concerne le niveau de dépassement des frontières, Wenger et al. (2002)

suggèrent qu'une communauté déployée sur plusieurs organisations peut peiner à établir la confiance nécessaire au partage d'informations et à la co-crédation de connaissances. Finalement, une organisation disposant de peu de ressources pourra difficilement soutenir le développement d'une communauté, rendant son succès incertain.

### **Caractéristiques des membres**

Mitchell (2002) et Von Krogh (2002) évoquent la difficulté de maintenir de grandes communautés, en soulignant d'une part que plus le nombre de membres est élevé, plus il sera difficile de répondre à leurs besoins nécessairement distincts, et d'autre part qu'un trop grand nombre de participants conduit à une surcharge d'informations. Mais si certains chercheurs ont étudié le lien entre la taille d'une communauté et son succès, peu en revanche se sont penchés sur la question de la dispersion géographique. Or, on peut légitimement croire, comme Wenger et al. (2002), qu'un niveau élevé de dispersion amène des défis de participation, de confiance et de mobilisation susceptibles de nuire au succès de la communauté.

La participation et la confiance mutuelle sont également au cœur des défis qui attendent les communautés ouvertes. En effet, même si ce type de communauté est cohérent avec l'idée du partage des connaissances, une communauté ayant un processus de sélection fermé a un meilleur contrôle de sa taille, de l'intérêt de ses membres, du niveau de confiance, etc. Si la question du processus de sélection est relativement délaissée par les chercheurs, en revanche, le type d'engagement des membres a fait l'objet de plusieurs études. La grande majorité des auteurs s'entendent pour dire qu'il est préférable que les membres des communautés de pratique soient volontaires (Bollinger et Smith, 2001; Deloitte Research, 2001), car leur motivation à contribuer et leur enthousiasme à partager des expériences est alors plus grand. Le volontariat est donc un facteur de succès pour les communautés, puisqu'il favorise la présence de participants motivés et enthousiastes, ce qui a une influence sur la satisfaction de ceux-ci et sur la vitalité de la communauté de pratique. C'est également dans l'optique d'augmenter la confiance entre les participants que McDermott (1999a) incite les organisations à bâtir les communautés de pratique virtuelles à partir de réseaux existants. Cette stratégie présente également l'avantage d'établir rapidement l'objectif, la légitimité et les modes de fonctionnement de la communauté.

Nous l'avons vu, la stabilité des membres est liée à leur processus de sélection. En investiguant le lien possible entre cette stabilité et le succès d'une communauté, on peut croire qu'une trop grande fluidité dans le *membership* ne nuise à la confiance entre les membres, et nécessite de constantes redéfinitions des façons de faire.

D'ailleurs, Wenger et al. (2002) soulignent que l'arrivée massive de nouveaux membres peut déstabiliser une communauté et la transformer radicalement.

La relation entre le succès d'une communauté de pratique et la diversité culturelle de ses membres semble un peu ambiguë. D'un côté, Wenger et al. (2002) soutiennent que la diversité parmi les participants d'une communauté de pratique virtuelle permet de confronter des idées et des façons de penser différentes, ce qui favorise un apprentissage plus riche, des relations plus intéressantes et davantage de créativité. D'un autre côté, la diversité amplifie les problèmes de communication, multiplie les attentes et augmente les modes de fonctionnement, ce qui, à terme, peut renforcer les résistances (Barczak et McDonough, 2003; Cramton, 2001; Pan et Leidner, 2003). En outre, la confiance entre les membres de la communauté est un facteur primordial de succès (Deloitte Research, 2001; McDermott, 2001; Sharp, 1997) mais peut-être difficile à obtenir lorsque la diversité est grande (Barczak et McDonough, 2003).

Finalement, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que le choix de l'objet de la communauté est un facteur important de succès. En effet, l'enthousiasme des participants envers leur communauté et son thème est un élément critique de succès et ne peut être entretenu que si ce thème les motive, soit parce qu'il est directement lié à leur pratique quotidienne, soit parce qu'il a une valeur ajoutée claire (APQC, 2001; McDermott, 1999a, 1999b, 2001; Wenger et Snyder, 2000).

### ***Environnement technologique***

Le lien entre l'environnement technologique et le succès des communautés de pratique virtuelles est étudié en profondeur dans un autre rapport de recherche du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet » rédigé par Dubé (2004) et intitulé « Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects technologiques » (Dubé, 2004). Nous l'aborderons donc de façon succincte ici. Rappelons que nous avons identifié deux caractéristiques structurantes relevant de l'environnement technologique : le niveau de dépendance à l'égard des TI, et la disponibilité de ces dernières.

En ce qui concerne le niveau de dépendance à l'égard des TI, plusieurs auteurs soulignent que les technologies ne sont pas un substitut parfait aux rencontres en face-à-face (Deloitte Research, 2001; Sharp, 1997) et que ces dernières doivent persister pour bâtir la connaissance mutuelle et la confiance nécessaires aux futures interactions. Une dépendance totale à l'égard des technologies serait donc négativement associée au succès d'une communauté. Les chercheurs soulignent cependant que la technologie constitue un outil de support aux communautés, et que

l'absence d'outils technologiques appropriés est un obstacle à leur réussite (Deloitte Research, 2001).

Ainsi, les recherches antérieures nous permettent d'anticiper que les dimensions structurelles d'une communauté de pratique auront un impact sur son succès. Cependant, la structure n'explique pas tout et doit être étudiée en relation avec d'autres variables. Les attitudes individuelles au travail des membres de la communauté, le fait de partager des buts communs, d'avoir une passion commune pour la pratique partagée dans le cadre de la communauté, le fait d'avoir été volontaire pour participer, de constituer une communauté homogène ou hétérogène sont autant de facteurs de succès mis en évidence par Cohendet et al. (2003) et Créplet (2001). Nous les aborderons dans les lignes qui suivent.

#### **1.4.2 Attitudes individuelles face au travail**

Un certain nombre de caractéristiques ou d'attitudes individuelles sont considérées essentielles au travail en communauté de pratique. Si l'on part du principe que les CoPV regroupent des personnes qui partagent un intérêt, une série de problèmes, une passion pour un sujet et qui développent leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine en interagissant sur une base régulière, ou encore qui apprennent ensemble, en fonction de leurs intérêts communs (Mitchell, 2002), il faut reconnaître qu'un certain nombre de conditions sont nécessaires pour que ce partage de connaissances et cet apprentissage puissent se produire.

L'hypothèse centrale dans plusieurs des écrits sur les communautés de pratique est que le simple fait de participer à une communauté, de travailler ensemble (*learning by working*), ou de faire ensemble (*learning by doing*) permet d'apprendre (Cohendet et al., 2003), mais un certain nombre de conditions doivent être satisfaites pour qu'il puisse y avoir travail en équipe ou en groupe, et les communautés de praticiens ne font pas exception à la règle. Au contraire, ces conditions sont sans doute encore plus importantes puisqu'en contexte de communauté de pratique, les participants doivent en principe partager des connaissances tacites, construire collectivement des connaissances, résoudre des problèmes de production ou de service.

De ce fait, une des principales caractéristiques évoquées dans les écrits sur les conditions du travail collaboratif a trait à l'engagement mutuel des participants à l'égard de la tâche ou de la communauté (Henri et Lundgren, 2001; Wenger et al., 2000, 2002). Certains auteurs parlent *d'entreprise conjointe* pour évoquer la mission ou l'objectif commun que se donnent les participants à une communauté de pratique. D'autres évoquent la passion commune pour la pratique, qui assurerait l'union ou l'appartenance des membres à la communauté de pratique (Cohendet et al., 2003), ou encore l'existence de buts communs dans le cas du travail en équipe (Cohendet

et al., 2003; Tremblay et al., 2003), ou simplement le respect d'une autorité procédurale dans le cas d'une communauté de nature épistémique<sup>3</sup> (Cohendet et al., 2003). Ces auteurs s'intéressent également à la cohésion du groupe, au degré d'engagement des membres, ainsi qu'à l'intérêt et à la satisfaction au travail comme variables pouvant influencer les résultats de la communauté.

Ce sont là autant d'éléments auxquels nous nous intéresserons pour évaluer les sources de succès ou d'apprentissage dans les communautés.

D'autres auteurs (Gherardi et Nicolini, 2000a, 2002) soulignent aussi l'importance d'avoir un répertoire partagé de ressources, ou ce que l'on pourrait appeler un « bagage commun » ou langage commun, afin de faciliter les échanges, d'éviter les incompréhensions et les conflits. L'expérience commune ou l'habitude de collaborer ensemble peut conduire à ce langage commun, c'est pourquoi nous nous intéressons également à cette dimension.

Enfin, certains auteurs évoquent l'importance de ce que l'on a appelé un « régime négocié de compétences », c'est-à-dire que les participants se soient entendus sur certaines règles de fonctionnement. Dans leur typologie des communautés au sein des entreprises, Cohendet et al. (2003) considèrent que toutes les formes de communautés « autonomes » dans les organisations (principalement les communautés de pratique et les communautés épistémiques) se donnent habituellement des règles de recrutement et de fonctionnement. Selon ces mêmes auteurs, les communautés de pratique seraient généralement auto-sélectionnées (participants volontaires) et homogènes de sorte que leurs règles de fonctionnement seraient peu élaborées, alors que les communautés épistémiques, de nature plus hétérogène, auraient des règles plus définies.

### **1.4.3 Caractéristiques démographiques des membres**

Peu d'auteurs travaillant sur les communautés de pratique se sont intéressés aux différences selon le sexe, ou à d'autres caractéristiques démographiques, principalement parce que la plupart des études de cas de communautés portent sur

---

<sup>3</sup> Les communautés épistémiques sont définies ainsi : « They are small groups of agents working on a commonly acknowledged subset of knowledge issues and who at the very least accept a commonly understood procedural authority as essential to the success of their knowledge activities » (Cowan, David et Foray, 2000). Elles peuvent donc être définies comme un groupe de représentants partageant un objectif cognitif commun de création de connaissance et une structure commune permettant une compréhension partagée (Cohendet et al., 2003), ce qui est très proche de la réalité des CoPV du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet ».

un groupe professionnel donné, souvent avec peu de différences sur le plan démographique. Cependant, les travaux plus récents en socioéconomie du travail et en gestion tendent à s'intéresser systématiquement à l'analyse différenciée selon le sexe ou le genre (Tremblay et Chevrier, 2002). De plus, les projets financés par la communauté européenne exigent que l'analyse selon le sexe ou le genre soit systématique, de sorte que cette analyse tend à se répandre, permettant de vérifier les différences et les similitudes entre hommes et femmes. Notons que les similitudes sont de plus en plus nombreuses, compte tenu du rapprochement des taux d'activité sur le marché du travail et de la composition socioprofessionnelle.

Ainsi, le projet européen Kaleidoscope<sup>4</sup>, portant sur des communautés de pratique en téléapprentissage, prévoit des analyses différenciées selon le sexe de la participation des membres et d'un grand nombre d'autres variables. Les travaux antérieurs dans le domaine de l'analyse différenciée sont nombreux, mais ceux de Barrère-Maurisson (1992; 2004) et de Maruani (1992) ont particulièrement illustré l'utilisation par les entreprises, dans leur stratégie de gestion, de certaines différences hommes-femmes. La question demeure à savoir si les entreprises contribuent à renforcer, voire à créer ces différences, ou si elles ne font que s'y adapter. Aussi, nous intéresserons-nous également à cette variable de différenciation selon le sexe ou le genre, que nous prolongerons par une analyse de variables sociodémographiques plus classiques, soit l'âge, la scolarité et la catégorie socioprofessionnelle (bien que nos répondants ne soient pas nécessairement très différenciés sur tous ces plans, comme nous le verrons).

#### **1.4.4 Pratiques de gestion**

Si les trois dimensions exposées jusqu'à présent (dimensions structurantes, attitudes face au travail et caractéristiques démographiques des membres) sont relativement hors du contrôle des gestionnaires, les pratiques de gestion représentent l'occasion pour les dirigeants d'influencer la vie des communautés de pratique virtuelles. En effet, les actions managériales sont le moyen de contrecarrer un contexte défavorable ou au contraire de consolider le levier que représente une situation propice (Dubé et al., 2003a). Parmi les pratiques de gestion, nous examinerons plus particulièrement les pratiques de gestion des ressources humaines, la gouvernance de la communauté et l'allocation des ressources.

---

<sup>4</sup> Projet dirigé par le professeur Nicolas Balacheff et auquel participent une centaine de chercheurs européens, ainsi que l'équipe du LICEF-Télé-université.

### ***Pratiques de gestion des ressources humaines***

Les chercheurs qui se sont penchés sur la gestion des ressources humaines dans un contexte de communautés de pratique virtuelles identifient trois pratiques susceptibles d'influencer le succès des communautés : le recrutement et la sélection des membres, la formation et la reconnaissance de la participation à la communauté.

#### *Recrutement et sélection*

En matière de recrutement et de sélection, l'un des enjeux pour les gestionnaires est d'attirer des volontaires pour participer aux communautés, puisque, nous l'avons dit, les volontaires sont plus susceptibles de participer activement que les personnes qui ont été forcées d'intégrer le groupe de travail (APQC, 2001; Mitchell, 2002). Pour recruter ces volontaires, Lesser et Everest (2001) suggèrent de publiciser l'existence et les succès de la communauté afin de montrer clairement les bénéfices que les individus peuvent tirer de leur participation à ce groupe.

Par ailleurs, une fois les volontaires identifiés, plusieurs auteurs suggèrent qu'ils soient évalués et sélectionnés selon des critères assez précis, afin que l'on s'assure qu'ils réunissent les conditions favorables à l'épanouissement des communautés. Ainsi, Wenger et Snyder (2000), de même que Wasko et Faraj (2000), considèrent que les membres potentiels doivent être reconnus comme experts dans le domaine d'action de la communauté. Duarte et Snyder (2001) insistent pour leur part sur l'habileté des membres potentiels à travailler dans un environnement virtuel. Cohendet et al. (2003) notent que les participants se sélectionnent eux-mêmes dans les communautés de pratique, dans le but précis d'augmenter les compétences dans une pratique donnée, de sorte qu'ils sont sélectionnés en fonction de leur passion commune pour la pratique en question.

Si les auteurs s'entendent sensiblement sur les critères de sélection, en revanche, ils ne s'accordent pas sur les façons de procéder à cette sélection, dans la mesure où sélection il y a. Ainsi, Wenger et al. (2002) suggèrent d'interviewer les membres potentiels pour découvrir s'ils possèdent les qualités nécessaires à leur participation, tandis que Ardichvili, Page et Wentling (2003), Soliman et Spooner (2000), l'APQC (2001), Cohendet et al. (2003) ou Deloitte Research (2001) privilégient plutôt l'auto-sélection et que Wenger et Snyder (2000) encouragent plutôt la cooptation.

#### *Formation*

Des pratiques de formation sont également recommandées par plusieurs auteurs pour favoriser le succès des communautés de pratique virtuelles. Ces efforts de

formation doivent amener les membres d'une communauté à développer leurs habiletés de partage des connaissances et leur maîtrise des technologies.

Ainsi, Bollinger et Smith (2001) considèrent que les gestionnaires ont la responsabilité de rendre opérationnelle la gestion du savoir, en favorisant la sensibilisation et la formation des employés en matière de partage des connaissances. Ils sont suivis dans cette voie par Martensson (2000), Duarte et Snyder (2001) et les chercheurs de Deloitte Research (2001), ces derniers insistant sur le rôle du *coaching* pour amener les participants à développer leurs habiletés de partage. Cette formation sur la gestion du savoir et le partage des connaissances favorise la vitalité des échanges et donc le succès de la communauté.

Puisque les communautés de pratique virtuelles fonctionnent principalement avec des outils technologiques pour communiquer, les participants doivent pouvoir les utiliser adéquatement. Ainsi, Adams et Freeman (2000) suggèrent de leur donner une formation et une période raisonnable d'assimilation afin que l'utilisation des technologies propres à la communauté de pratique devienne une deuxième nature. Cette suggestion est reprise par Duarte et Snyder (2001) qui soulignent l'importance de la formation formelle sur l'utilisation de la technologie pour succès des équipes.

### Reconnaissance

Plusieurs auteurs accordent de l'importance à la reconnaissance des membres des communautés de pratique pour les encourager à partager leurs connaissances.

En effet, Lesser et Everest (2001) soulignent que les individus sont souvent réticents à prendre le temps et à déployer les efforts nécessaires pour déposer leurs documents dans un répertoire commun. Les raisons de ces réticences sont multiples : peur de ne pas être reconnus pour leur contribution, crainte que leurs connaissances ne soient pas utilisées de façon appropriée, appréhension de ne pas trouver eux-mêmes de contenu répondant à leurs propres besoins, inquiétude face à la critique de leurs pairs ou les récriminations de la direction. En outre, certains individus se sentent propriétaires de leurs connaissances et les gardent pour eux, de crainte que s'ils les partagent, eux-mêmes perdent de la valeur pour leur organisation ce qui peut mettre leur emploi en péril (Bollinger et Smith, 2001).

Or, si le partage des connaissances n'est pas reconnu comme bénéfique pour les employés, ceux-ci ne prendront pas le temps de participer aux communautés de pratique (Soliman et Spooner, 2000). Il est donc important de reconnaître et de récompenser le partage d'information pour encourager la participation des membres des communautés de pratique virtuelles (Deloitte Research, 2001; Duarte et Snyder, 2001; McDermott et O'Dell, 2001; Wenger et al., 2002). En reconnaissant

formellement les efforts de partage des connaissances, une organisation démontre que le temps et l'énergie que les individus investissent dans une communauté comptent et sont valorisés, et que les risques qu'ils prennent seront reconnus et non pénalisés (Deloitte Research, 2001; McDermott et O'Dell, 2001). Les membres des communautés sont ainsi plus motivés à contribuer quand leurs efforts sont reconnus et récompensés par l'organisation (Deloitte Research, 2001).

De façon plus précise, l'étude empirique de l'*American Productivity and Quality Center* (APQC, 2001) souligne que la reconnaissance intrinsèque ou symbolique favorise davantage la participation aux communautés de pratique virtuelles que les récompenses extrinsèques comme la rémunération. Cette reconnaissance se traduit par exemple par des félicitations écrites de la direction, la reconnaissance informelle des pairs ou une mention sur un tableau d'honneur. Selon ce même rapport, les membres des communautés ressentent souvent le besoin que le temps qu'ils passent à contribuer aux communautés soit souligné dans leur évaluation de performance.

### **Gouvernance**

Nous avons vu parmi les caractéristiques structurantes l'importance de nommer une équipe d'animation chargée, notamment, de dynamiser la communauté de pratique virtuelle. Mais au-delà des choix initiaux qui sont faits, la façon dont la structure de gouvernance remplit son rôle relève des actions managériales. Or, l'effet de la plupart des caractéristiques structurantes peut être contrecarré ou au contraire encouragé par les décisions prises par les membres de la structure de gouvernance d'une communauté (Dubé et al., 2003a; McDermott & O'Dell, 1999; Wenger & Snyder, 2000). Ainsi, si la nomination d'un animateur relève des caractéristiques structurantes initiales, une bonne décision de gestion consisterait à le remplacer ou à lui adjoindre un administrateur s'il n'assume pas correctement son rôle. Autre exemple : s'il s'avère qu'une communauté comprend un trop grand nombre de membres et se disperse sur plusieurs sujets dont l'intérêt varie selon les participants, les membres de la structure de gouvernance peuvent décider de la scinder en de plus petits réseaux centrés autour d'un seul sujet. Autre décision de gestion : si une communauté obtient des résultats particulièrement satisfaisants, son parrain peut vouloir l'encourager en lui donnant davantage de visibilité.

Ainsi, les décisions de gouvernance qui sont prises au cours de la vie de la communauté ont des effets sur le succès de celle-ci. Parmi ces actions, certaines relèvent de l'allocation des ressources, comme nous allons le présenter dans les lignes qui suivent.

### ***Allocation des ressources***

Rappelons dans un premier temps que la notion de ressources a déjà été mentionnée dans une section précédente de ce rapport. Il s'agissait alors de la disponibilité des ressources au sein de l'organisation. Nous avons souligné qu'une communauté avait plus de chance d'atteindre ses objectifs si elle se développait dans une organisation ayant les moyens d'attendre avant d'obtenir des résultats. Cependant, le seul fait d'avoir des ressources disponibles ne suffit pas. Encore faut-il que ces ressources soient allouées de façon pertinente, ce qui relève des décisions de gestion.

Les ressources allouées peuvent prendre plusieurs formes, notamment la formation ou encore la fourniture d'outils technologiques. Ces éléments relevant de variables ayant été abordées dans des sections précédentes de ce rapport, nous nous concentrerons ici sur le soutien aux activités de la communauté. À ce sujet, deux types de ressources sont considérées comme indispensables, bien que souvent sous-évaluées par les organisations : le temps et le soutien technique.

Ainsi, Lesser et Everest (2001) et McDermott (1999a, 2001) insistent sur l'importance d'accorder aux membres des communautés du temps pour apprendre, se connaître, interagir et partager. D'ailleurs, le manque de temps est invoqué comme l'obstacle principal à la participation à une communauté (Deloitte Research, 2001). Tout comme l'innovation et la co-construction des connaissances qui en sont souvent le but, l'évolution d'une communauté ne relève pas d'un processus linéaire (voir figure 1). On peut donc s'attendre à ce que les périodes de développement des connaissances soient encadrées de moments apparemment moins prolifiques, mais au cours desquels se mettent en place les éléments indispensables à la création ultérieure. Par exemple, avant de pouvoir partager leurs connaissances, les membres d'une communauté doivent apprendre à se connaître et développer un niveau de confiance mutuel qui leur permettra de dépasser les nombreuses barrières au partage. Cette période de connaissance mutuelle peut sembler improductive aux yeux d'un observateur extérieur mais elle constitue le terreau indispensable pour que naisse l'innovation. Les résultats d'une communauté de pratique ne peuvent donc, par nature, être observés qu'à moyen terme. Or, la vie d'une organisation est faite d'échéances opérationnelles à court terme. La seule façon de résoudre ce paradoxe consiste à allouer du temps aux membres des communautés de pratique, par exemple en les déchargeant d'autres fonctions, en leur donnant des délais plus longs dans la réalisation de leurs autres tâches, ou encore en incluant la participation à la communauté dans leur description de tâches.

Par ailleurs, une organisation peut, dans une certaine mesure, diminuer le temps d'apprentissage des membres d'une communauté en leur fournissant un soutien

adéquat. Lorsque l'on s'intéresse aux communautés de pratique virtuelles, ce soutien touche principalement les dimensions informatiques et technologiques et se traduit, au-delà de la fourniture des outils adéquats et de la formation, par l'existence d'une structure d'aide pour permettre aux membres de la communauté de maîtriser plus rapidement la technologie (McDermott, 2001).



## 2. MÉTHODE

Toutes les données analysées dans ce rapport ont été collectées dans le cadre du projet de recherche-action « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet » réalisé sous l'égide du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO). Ce projet visait essentiellement à étudier la mise en place, le fonctionnement, l'évolution et les résultats générés par une série de communautés de pratique virtuelles. Rappelons qu'il poursuivait trois grands objectifs : a) contribuer à l'avancement des connaissances sur les nouveaux modes de collaboration à l'ère d'Internet, b) favoriser le transfert et l'appropriation des résultats de la recherche-action auprès des décideurs et praticiens des organisations partenaires et, c) traduire les résultats de la recherche-action sous la forme d'approches de mise en œuvre et d'outils d'accompagnement en vue de favoriser l'implantation de ces nouveaux modes de collaboration auprès des organisations du Québec. Ce projet regroupait 14 partenaires des secteurs privé, public et parapublic dont certains ont mis en place deux communautés.

Ce projet de recherche-action du CEFRIO sur le démarrage et la mise en œuvre de communautés de pratique virtuelles était construit autour de deux grands volets :

- Le volet action, c'est-à-dire l'accompagnement du démarrage et du déploiement des communautés de pratique virtuelles, impliquant notamment une équipe de *coaches*-animateurs constituée par le CEFRIO. Sous la responsabilité d'un consultant externe, cette équipe avait le mandat d'identifier, de fonder, de démarrer, d'accompagner et de consolider les communautés en fonction des objectifs et des attentes de l'organisation partenaire, selon un protocole de démarrage standardisé (Roy, 2002).
- Le volet recherche appliquée qui s'intéresse à l'observation, à l'analyse et à l'évaluation de l'expérience de ces différentes communautés. C'est l'analyse des données recueillies dans le cadre de ce volet qui donne lieu au présent rapport et qui est détaillée dans les paragraphes suivants. Le volet recherche analyse l'expérience de communauté de pratique virtuelle selon quatre dimensions différentes : 1) la perspective organisationnelle s'attarde à l'environnement immédiat des communautés (ex., rôles de parrainage, de *coaching*, d'animation et de soutien logistique; modes de fonctionnement) et à leur environnement périphérique (ex., culture organisationnelle, style de gestion, pratiques de gestion); 2) le niveau individuel s'intéresse aux réactions individuelles des participants à cette nouvelle forme d'organisation

de travail selon les travaux portant sur les phases de préoccupation; 3) le niveau technologique vise principalement à évaluer les différentes technologies de travail collaboratif utilisées dans les différentes communautés; 4) finalement, le niveau de l'apprentissage s'appuie sur des travaux dans le domaine de la psychologie cognitive pour analyser la communauté en tant qu'expérience d'apprentissage. Chacune de ces dimensions fait l'objet d'un rapport de recherche spécifique.

De nature diachronique, ce projet de recherche comportait deux temps de mesure : le temps 1 (immédiatement après la période de démarrage et des premiers mois de travail en communauté) et le temps 2 (phase évaluative du projet après environ 6 mois de travail en communauté). La collecte des données s'est donc déroulée sur une période de 16 mois allant du 12 juin 2002 au 30 septembre 2003.

Plusieurs outils de collecte de données ont été utilisés. Au plan qualitatif, trois groupes de discussion avec un échantillonnage de participants, d'animateurs et de *coaches*-animateurs ont été organisés pour mieux comprendre la dynamique de fonctionnement des communautés avec les acteurs. Par ailleurs, tout au long de l'expérience, la récolte d'incidents critiques et la réalisation d'un journal de bord pour chacune des communautés viennent compléter les outils de collecte de données. Sous l'angle quantitatif, la recherche s'est appuyée sur quatorze questionnaires Web disponibles sur un site transactionnel développé par l'équipe de HEC Montréal.

La procédure d'administration des questionnaires était la suivante. Sept questionnaires, portant sur des aspects descriptifs, furent administrés successivement au temps 1, soit entre juin et décembre 2002 selon les communautés. Sept questionnaires, ayant pour but l'évaluation de l'expérience de communauté, furent distribués de façon successive au temps 2, soit entre juin et octobre 2003 selon les communautés. Au moment du lancement de chaque questionnaire, l'équipe de recherche contactait le *coach* de la communauté concernée pour qu'il encourage ses membres à répondre au questionnaire. Les répondants se connectaient sur le site Internet du projet de recherche et répondaient en ligne au questionnaire. Afin que l'anonymat soit respecté, chaque répondant avait son propre mot de passe et son numéro d'identification personnel et confidentiel. En outre, puisque les questionnaires comprenaient plusieurs sections, les répondants avaient le choix d'y répondre en une seule fois ou de retourner sur le site pour compléter les sections non remplies.

Puisque la participation à la collecte de données était volontaire, le nombre de répondants a varié au cours de l'étude. Le nombre final de répondants comprend un

total de 198 personnes appartenant à 9 communautés. Le nombre de répondants varie de 5 à 46 selon les communautés, et de 76 à 165 selon les questionnaires.

Le tableau 3 ci-dessous indique le nombre final de répondants par questionnaire. Rappelons cependant que comme les répondants pouvaient choisir de ne pas répondre à une question, le nombre de répondants pour une question donnée peut être inférieur au nombre de répondants pour le questionnaire.

**TABLEAU 3-NOMBRE DE RÉPONDANTS PAR QUESTIONNAIRE<sup>†</sup>**

	Temps 1	Temps 2
Questionnaire organisationnel	178	106
Questionnaire individuel	138	82
Questionnaire technologique	144	78
Questionnaire apprentissage	107	78

<sup>†</sup> Les chiffres indiqués comprennent à la fois les participants et les animateurs.

Note : Comme les répondants pouvaient choisir de ne pas répondre à une question, le nombre de répondants pour une question donnée peut être inférieur au nombre de répondants pour le questionnaire.



## **3. RÉSULTATS**

### **3.1 Données descriptives sur les communautés**

Avant d'examiner de façon plus précise les facteurs qui expliquent le succès des communautés de pratique virtuelles du projet de recherche « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet », il est important de fournir quelques données descriptives recueillies auprès des répondants. Ces données proviennent des questionnaires remplis par les participants et portent sur les caractéristiques individuelles, les caractéristiques des organisations, ainsi que sur certaines pratiques de gestion observées et sur le niveau de succès des communautés.

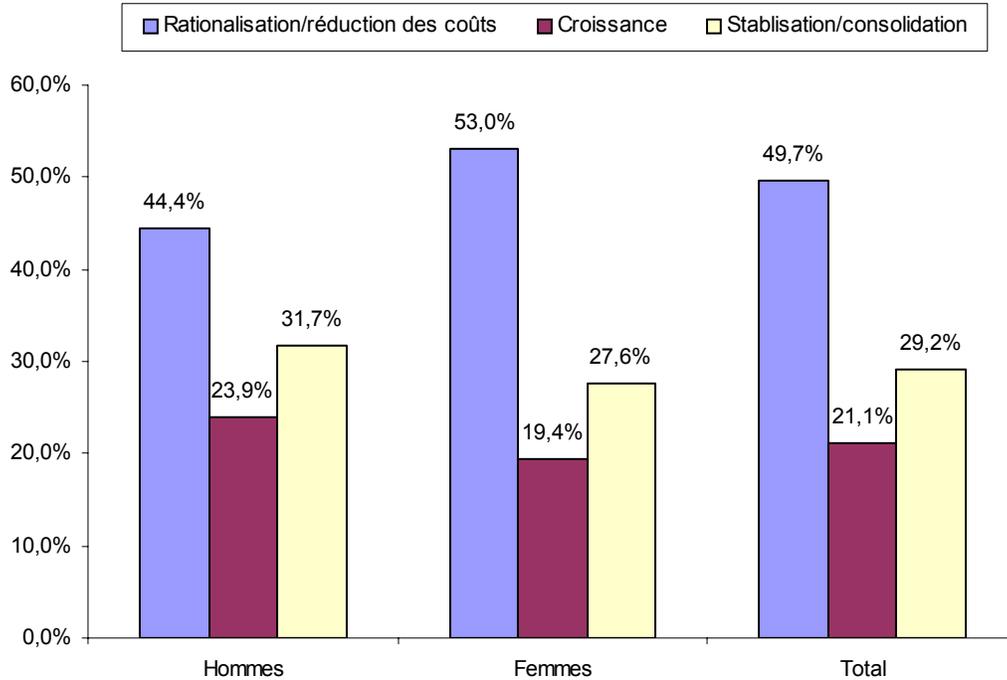
#### **3.1.1 Contexte général de mise en œuvre des communautés**

Les données regroupées dans cette section concernent le contexte général de travail des participants et de mise en œuvre des communautés. Ainsi que l'indique le modèle de recherche présenté à la figure 2, ce contexte est étudié ici à titre de variable de contrôle, car nous ne possédons pas suffisamment de données pour en faire une étude systématique. Étant donné l'incidence que ce contexte peut avoir sur le travail en communauté de pratique, divers éléments ont été observés : situation financière, présence de syndicat et implication du parrain.

##### ***Situation financière***

Ainsi, la situation financière des employeurs a fait l'objet de questions auprès des participants des communautés de pratique. Sur un total de 161 répondants à cette question, 49,7 %, soit 80 individus, ont considéré que la situation financière de leur employeur se caractérisait par un contexte de rationalisation ou de réduction des coûts; 21,1 % (34 sur 161) ont jugé que la situation financière de leur organisation pouvait être qualifiée de croissance, alors que 29,2 % (47 sur 161) ont estimé que leur employeur était en situation de stabilisation ou de consolidation. On peut donc dire que les communautés de pratique virtuelles ont été développées dans des organisations formant deux groupes du point de vue financier, la moitié étant en situation plutôt négative (rationalisation, réduction de coûts) et l'autre moitié en situation stable ou de croissance.

**FIGURE 3-SITUATION FINANCIÈRE DE L'EMPLOYEUR**



À la lumière de la figure 3, il est pertinent de comparer les réponses des femmes à celles des hommes. Dans les deux cas, la réponse la plus fréquente, dans des proportions de 53 % (52 sur 98) pour les femmes et 44,4 % (28 sur 63) pour les hommes, est que la situation financière de leur organisation se caractérise par une rationalisation ou une réduction des coûts. Une minorité des répondants, 21,1 % au total (15 hommes et 19 femmes), ont estimé que la situation financière de leur organisation était en croissance. Les femmes sont plus nombreuses à être dans des organisations où le contexte est considéré comme plus difficile.

### ***Présence syndicale***

Les données liées à la situation syndicale des répondants montrent que dans 81,4 % des cas (131 sur 161), des employés syndiqués étaient présents dans les organisations mais que seulement 66 % (107 sur 162) des répondants étaient eux-mêmes syndiqués. Par ailleurs, nous avons demandé aux participants syndiqués d'indiquer si, selon eux, leur syndicat s'était montré proactif ou favorable, plutôt neutre, négatif ou récalcitrant, ou encore pas impliqué lors de la création de la communauté de pratique virtuelle. Près de 37 % des répondants ne se sont pas prononcés sur le rôle de leur syndicat, probablement parce qu'ils ne connaissaient

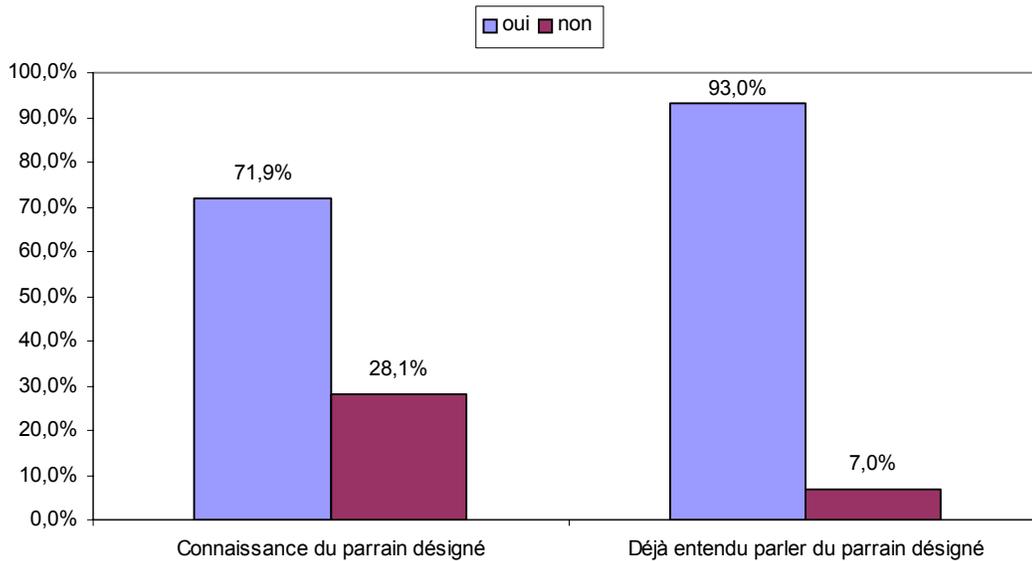
pas le rôle joué par le syndicat dans la création de la communauté de pratique. De façon générale, les informations qualitatives issues d'autres sources documentaires associées à la recherche (journaux de bord, groupes de discussion) nous permettent de confirmer que les syndicats n'ont pas été associés à la démarche de création des communautés de pratique.

### ***Identité du parrain***

Un autre élément important pour comprendre le contexte de mise en œuvre des communautés de pratique virtuelles concerne l'identité du parrain, et l'impact que cette identité a pu avoir sur le démarrage des CoPV. En effet, selon Fontaine (2001), le parrain permet de donner une visibilité à la communauté naissante et de lui assurer un lien avec la haute direction. Cette section présente donc certaines données recueillies sur les parrains, plus précisément sur la connaissance du parrain par les participants et sur l'impact de l'identité du parrain sur leur participation à la communauté.

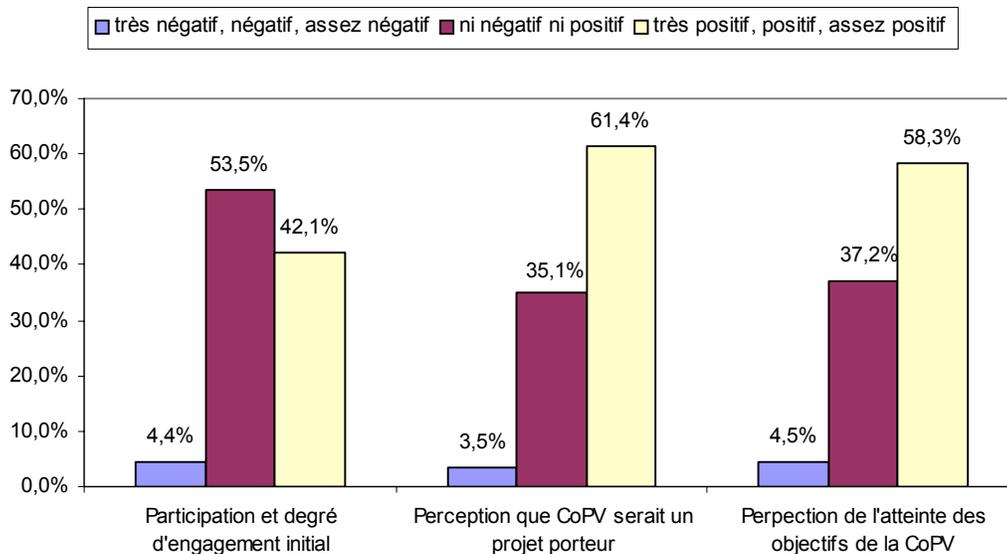
Comme l'illustre la figure 4, 71,9 % (128 sur 178) des répondants ont affirmé savoir qui était le parrain officiellement désigné de leur CoPV, alors que 93 % (119 sur 128) en avaient au moins déjà entendu parler.

**FIGURE 4-CONNAISSANCE DU PARRAIN OFFICIELLEMENT DÉSIGNÉ**



Par ailleurs, on observe à la figure 5 que l'identité du parrain a généralement eu des effets positifs sur la participation des répondants à leur communauté. Notamment, 42,1 % (48 sur 114) des répondants confirment qu'elle a eu un impact assez positif, positif ou très positif sur la participation et le degré d'engagement. Par ailleurs, 61,4 % (70 sur 114) confirment que le fait de connaître l'identité du parrain a un impact sur leur perception de la communauté, et qu'en ce sens l'identité du parrain était garante à leurs yeux d'un projet porteur. Enfin, 58,3 % (66 sur 113) ont affirmé qu'ils étaient davantage confiants de l'atteinte des objectifs de la CoPV en sachant qui était le parrain.

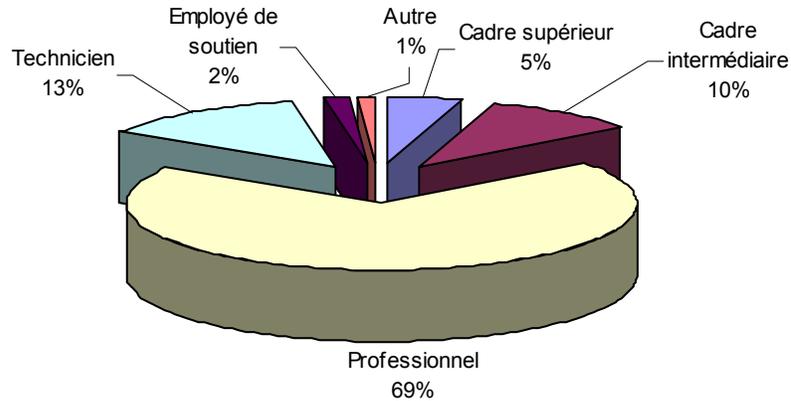
**FIGURE 5-IMPACT DE L'IDENTITÉ DU PARRAIN**



### 3.1.2 Caractéristiques démographiques des participants

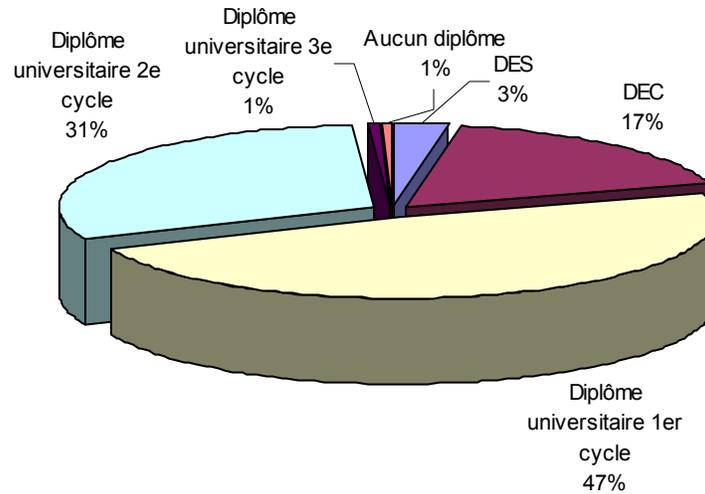
Cette section présente les caractéristiques des répondants, soit la catégorie socioprofessionnelle, le dernier diplôme obtenu, le groupe d'âge d'appartenance, le sexe et la langue maternelle. À cet égard, la figure 6 montre que 69,4 % des répondants étaient des professionnels, 13,3 % des techniciens, 9,8 % des cadres intermédiaires, 4,6 % des cadres supérieurs et 1,7 % des employés de soutien. Nous aurons donc peu de résultats différenciés selon les catégories professionnelles, puisqu'il n'y a pas suffisamment de variance pour que cette variable soit intéressante pour l'analyse.

**FIGURE 6-CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES**



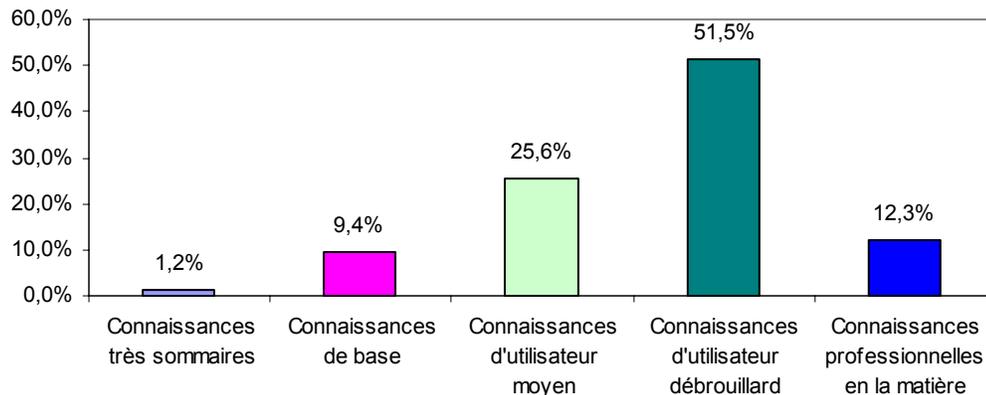
La figure 7 révèle que le niveau de scolarité des répondants est élevé, avec 80 % qui possèdent un diplôme universitaire de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle. Par ailleurs, seuls 0,6 % des répondants n'ont aucun diplôme. Ceci s'explique en partie par la composition des communautés étudiées ici, qui se retrouvent surtout dans de grandes organisations, souvent des secteurs public et para-public. Cette répartition socioprofessionnelle peut aussi s'expliquer par le fait que les projets avaient dans la plupart des cas pour objectif de recueillir, de transmettre ou de partager des connaissances et que les entreprises ont tendance à associer l'idée de connaissances avec des postes et des personnels plutôt hautement qualifiés, de sorte qu'aucune expérience de communauté n'a été menée dans un domaine de faible qualification. Ceci réduit bien sûr la variance chez les répondants et ne permettra pas une analyse approfondie de l'utilité que peuvent avoir les CoPV dans des milieux faiblement qualifiés, alors même qu'elles peuvent présenter des retombées positives.

**FIGURE 7-DERNIER DIPLÔME OBTENU**



En ce qui concerne l'évaluation du niveau de maîtrise des outils informatiques, plus précisément l'utilisation d'un ordinateur et de logiciels, lors du temps 1 de mesure, les répondants se sont en majorité considérés comme ayant le niveau de connaissance d'un utilisateur débrouillard (51,5 %; 88 sur 171). Un pourcentage de 25,6 % dit avoir les connaissances d'un utilisateur moyen, alors que 12,3 % affirment avoir des connaissances professionnelles en la matière. Seulement 9,4 % affirment n'avoir que des connaissances de base et 1,2 % des connaissances sommaires (figure 8).<sup>5</sup>

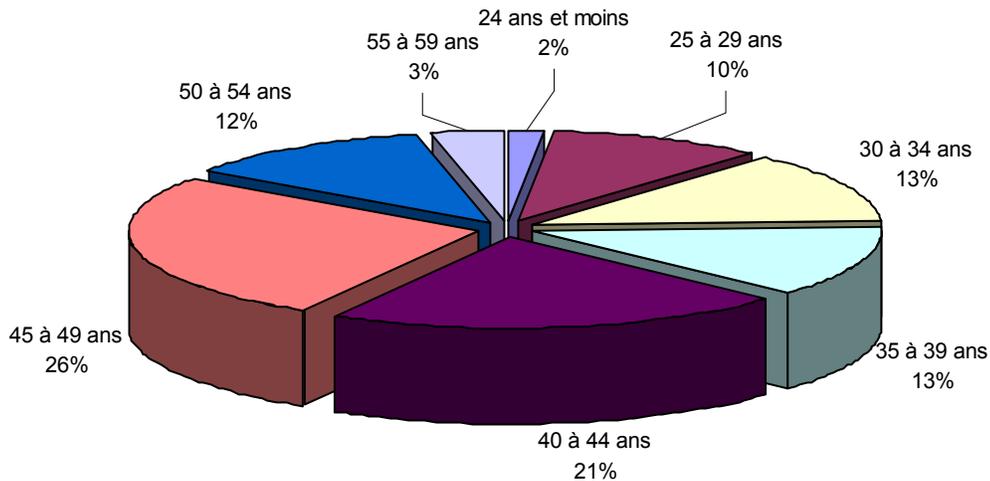
**FIGURE 8-ÉVALUATION DE LA MAÎTRISE DES OUTILS INFORMATIQUES**



<sup>5</sup> Voir aussi Dubé (2004) pour d'autres informations sur la dimension technologique.

Afin de conclure ce profil des répondants, nous présentons leur groupe d'âge, leur sexe et leur langue maternelle. La figure 9 ci-dessous expose les proportions de répondants selon chacune des catégories d'âge. La majorité des répondants, soit 60,7 % (105 sur 173), se situent dans la tranche des 35 à 49 ans. On observe une certaine différenciation des âges, ce qui autorisera certaines analyses statistiques, comme nous le verrons plus loin.

**FIGURE 9-CATÉGORIES D'ÂGE**



Les répondants de ce projet de recherche étaient des femmes dans une proportion de 60,7 % (105 femmes et 68 hommes sur 173 répondants). Finalement, 98,3 % étaient francophones, 1,2 % anglophones et 0,6 % avaient une autre langue maternelle. L'échantillon présente donc très peu de variance en matière de langue maternelle, de sorte que cette variable ne pourra être utilisée pour des analyses statistiques.

### **3.1.3 Attitudes face au travail et caractéristiques des emplois**

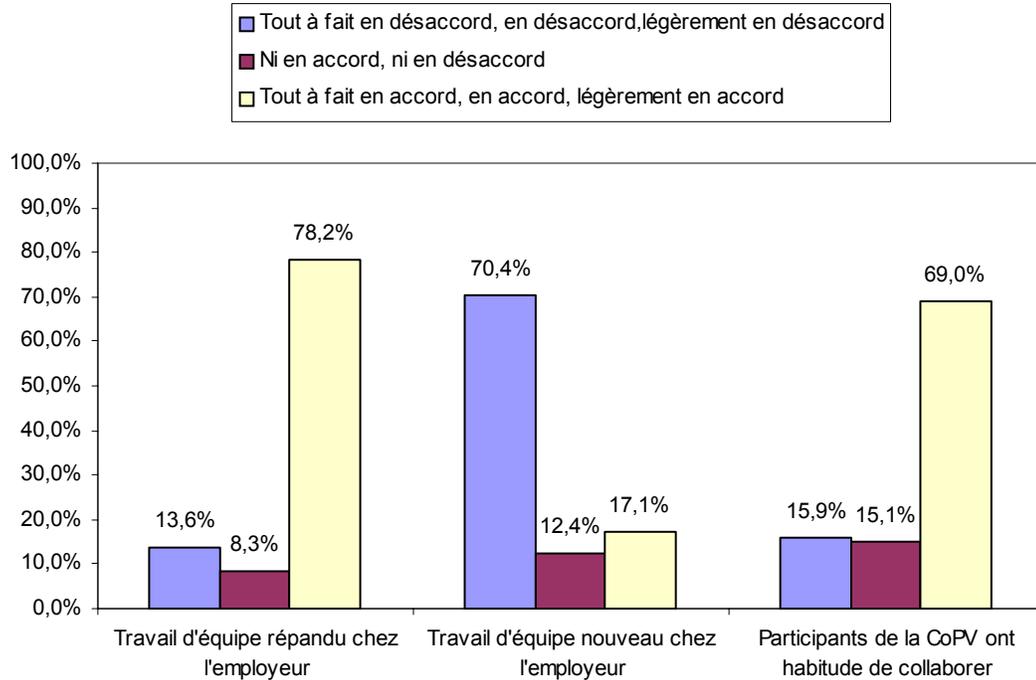
Les données présentées dans cette section portent sur les caractéristiques des individus et des emplois des membres au moment de leur participation à la communauté de pratique, ainsi que sur certaines attitudes à l'égard du travail qui peuvent influencer sur leur participation à la communauté de pratique. Étant donné l'importance de ces caractéristiques individuelles pour la participation à des CoP ainsi que pour le travail de groupe et la collaboration qui y sont nécessairement associés (Davel, Rolland, Tremblay, 2003; Hildreth, Kimble et Wright, 2000; Mitchell, 2002; Tremblay et al., 2003; Tremblay et Amherdt, 2004; Wenger et al. 2002), nous

nous sommes intéressées aux caractéristiques liées à la collaboration. Au nombre des éléments retenus pour l'analyse, soulignons l'interdépendance des tâches (reconnue comme ayant une incidence majeure sur la collaboration au travail), les effets de la performance des uns sur les autres, le recours aux autres ainsi que l'engagement dans le travail, autant de facteurs jugés importants pour expliquer la participation plus ou moins grande aux activités d'équipe (Tremblay et al., 2003), aux échanges et à la collaboration en contexte de communauté de pratique (Hildreth et al., 2000; Henri et Lundgren, 2001; Wenger et al., 2002), ou encore à l'apprentissage, souvent l'enjeu premier d'une CoPV.

### ***Attitudes face au travail d'équipe et à la collaboration***

Nous supposons que l'habitude du travail en équipe favoriserait la collaboration et la performance en contexte de communauté de pratique. Or, la figure 10 montre qu'une majorité de 78,2 % (150 sur 192) des répondants considèrent le travail en équipe comme une forme de travail déjà répandue dans leur entreprise; 70,4 % (131 sur 186), ne considèrent pas que le travail en équipe soit nouveau dans leur organisation et 69 % affirment avoir l'habitude de collaborer (96 sur 139). Il semble donc que l'habitude de la collaboration était assez répandue dans les organisations du projet de recherche, ce qui devrait normalement faciliter le travail en contexte de communauté de pratique.

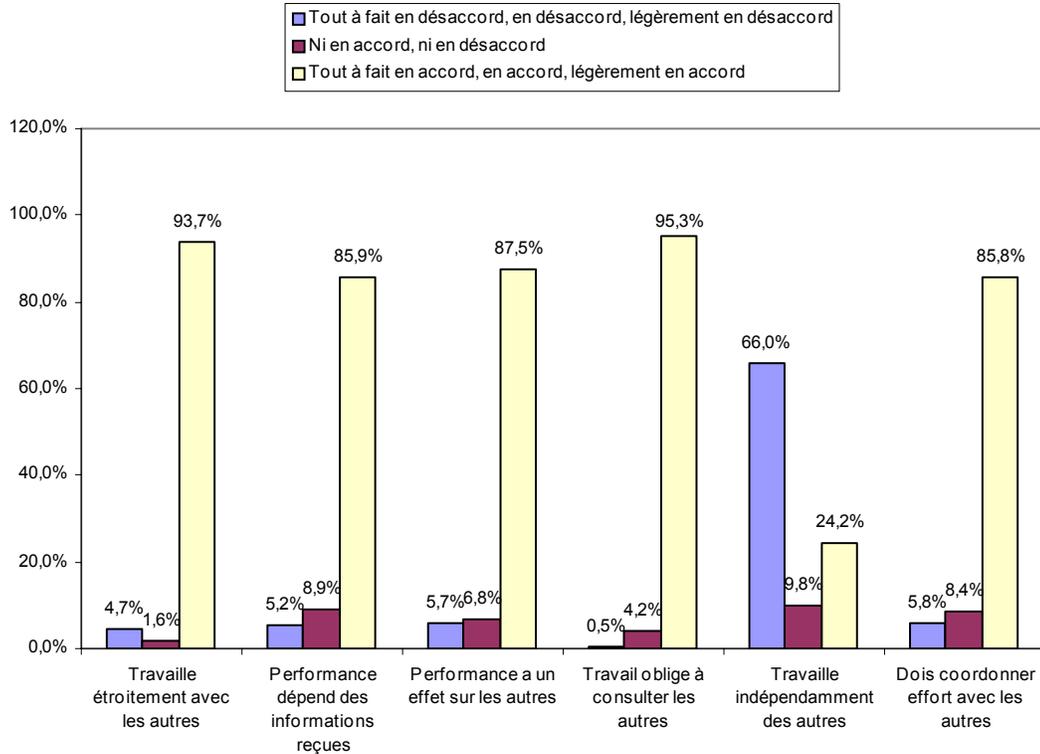
**FIGURE 10-TRAVAIL D'ÉQUIPE ET HABITUDE DE COLLABORATION**



Nous inspirant notamment des travaux de Henri et Lundgren (2001) sur le travail collaboratif, de Cohendet et al. (2003) et de Gherardi et Nicolini (2000a, 2000b, 2002) sur les communautés de pratique, et de Tremblay et al. (2003) sur le travail en équipe, nous nous sommes intéressées au besoin de recourir aux autres pour faire le travail, à la collaboration étroite et aux liens entre échanges d'information et performance pour les postes et individus en question. Il faut rappeler que les communautés de pratique de notre échantillon se distinguent quelque peu du modèle « classique » de communautés auto-organisées, dans la mesure où elles ont été créées ou mises en place par des organisations qui avaient généralement fixé les objectifs et une partie des règles de fonctionnement. Ainsi, nos communautés s'apparentent en bonne partie à des équipes de travail et les conditions générales du travail collaboratif s'y appliquent (Henri et Lundgren, 2001).

La figure 11 présente l'ensemble des données relatives à la collaboration nécessaire pour l'accomplissement du travail et montre que dans la majorité des cas, les répondants travaillent étroitement avec les autres, doivent consulter les autres, se coordonner avec eux et ont des performances interdépendantes, ce qui serait présumé de bon augure pour le fonctionnement en communauté de pratique.

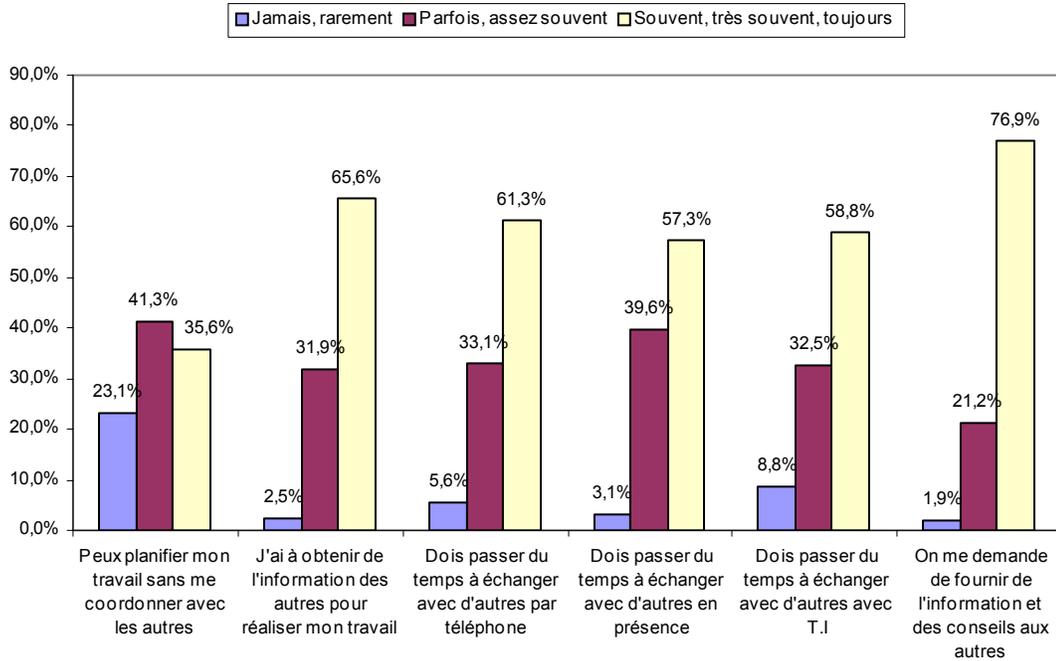
**FIGURE 11-COLLABORATION NÉCESSAIRE POUR L'ACCOMPLISSEMENT DU TRAVAIL**



En effet, tel qu'il est possible de constater dans la figure ci-dessus, les cinq énoncés faisant référence au travail en équipe obtiennent tous des résultats supérieurs à 85 %, et souvent au-delà (94-95 %) pour le regroupement des catégories *tout à fait en accord, en accord et légèrement en accord*. De plus, 66 % des répondants (126 sur 191) ont indiqué qu'ils étaient en désaccord avec l'énoncé : « Je travaille indépendamment des autres ». Donc, une grande majorité des répondants ont à collaborer pour diverses raisons avec leurs collègues pour accomplir leur travail. De ce fait, la collaboration en communauté de pratique ne devrait pas représenter une trop grande nouveauté pour les participants.

Afin d'apporter des précisions sur le travail en équipe ayant cours dans les organisations, une série de questions amenaient les répondants à évaluer la fréquence, de *jamais à toujours*, à laquelle ils ont à effectuer divers types de collaboration avec leurs collègues afin d'accomplir leurs tâches.

**FIGURE 12-FRÉQUENCE DES DIFFÉRENTS TYPES DE COLLABORATION**



À la lumière de cette figure, seulement 35,6 % des répondants, soit 57 sur 160, peuvent, souvent, très souvent ou encore toujours planifier leur travail sans coordination avec leurs collègues. En revanche, 65,6 % des répondants, soit 105 sur 160, doivent obtenir régulièrement des informations des autres pour faire leur travail; 61,3 % (98 sur 160) doivent fréquemment passer du temps à échanger avec d'autres par téléphone; 57,3 % (91 sur 159) doivent fréquemment passer du temps à échanger avec d'autres personnes dans des rencontres ou des réunions formelles et informelles; 58,8 % (94 sur 160) doivent régulièrement passer du temps à échanger avec d'autres personnes par le biais des technologies de l'information, que ce soit par courriel, clavardage ou autres. Finalement, 76,9 % fournissent régulièrement des informations et des conseils à d'autres collègues. Il est donc pertinent de croire qu'en général les répondants ont fréquemment à collaborer avec d'autres personnes pour accomplir leurs tâches de travail, pour se coordonner, pour échanger des informations, pour donner des conseils, que ce soit oralement, par téléphone ou en présence, ou encore par le biais des technologies de l'information.

Après avoir effectué un survol des différentes attitudes face au travail d'équipe et à la collaboration, nous avons cherché à déterminer si certaines de ces variables présentaient des différences significatives entre les hommes et les femmes et entre

les groupes d'âge. Seuls les énoncés se révélant statistiquement significatifs ont été présentés sous forme de tableau. Il a été possible de déceler des différences significatives entre les hommes et les femmes pour deux énoncés relatifs à la collaboration au travail. Les tableaux 4 et 5 indiquent les détails de ces résultats.

**TABLEAU 4- « JE DOIS COORDONNER MES EFFORTS AVEC LES AUTRES »**

	<i>Hommes</i>		<i>Femmes</i>		<i>Total</i>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1. Tout à fait en désaccord	0	0	1	1,0	1	0,6
2. En désaccord	1	1,5	1	1,0	2	1,2
3. Légèrement en désaccord	3	4,4	4	3,8	7	4,0
4. Ni en accord ni, en désaccord	9	13,2	6	5,7	15	8,7
5. Légèrement en accord	13	19,1	15	14,3	28	16,2
6. En accord	32	47,1	45	42,9	77	44,5
7. Tout à fait en accord	10	14,7	33	31,4	43	24,9
Total	68	100	105	100	173	100
Moyenne	5,50		5,86		5,72	
Écart-type	1,13		1,19		1,17	
Résultats du Test-t	t (171) = -1,97*					

Légende :

\*\*\* p ≤ 0,001

\*\* p ≤ 0,01

\* p ≤ 0,05

Les femmes ont évalué le besoin de coordonner leurs efforts avec les autres de manière plus marquée, 31,4 % ont indiqué la réponse «Tout à fait en accord» à cet énoncé comparativement à 14,7 % des hommes, alors que 47 % des hommes se sont dit «En accord» contre 43 % des femmes et 19 % des hommes «Légèrement en accord» contre 14 % des femmes. Les femmes sont donc un peu plus «Fortement en accord» avec cet énoncé. Comme nous n'avons pas pu contrôler le type de poste occupé par les hommes et les femmes dans ce projet, ceci reflète sans doute certaines différences dans la nature du travail effectué par les uns et les autres.

**TABLEAU 5- « ON ME DEMANDE DE FOURNIR DE L'INFORMATION ET DES CONSEILS AUX AUTRES »**

	Sexe					
	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
1. Jamais	0	0	0	0	0	0
2. Rarement	2	3,6	1	1,1	3	2,0
3. Parfois	5	9,1	6	6,4	11	7,4
4. Assez souvent	9	16,4	10	10,6	19	12,8
5. Souvent	10	18,2	22	23,4	32	21,5
6. Très souvent	25	45,5	32	34,0	57	38,3
7. Toujours	4	7,3	23	24,5	27	18,1
Total	55	100	94	100	149	100
Moyenne	5,15		5,56		5,41	
Écart-type	1,27		1,21		1,25	
Résultats du Test-t	t (147) = -2,00*					

Légende :

\*\*\* p ≤ 0,001

\*\* p ≤ 0,01

\* p ≤ 0,05

Les données présentées au tableau 5 montrent à quelle fréquence les répondants considèrent avoir à fournir de l'information et des conseils à leurs collègues. On note que sur 149 répondants (94 femmes, 55 hommes), 77,9 % ont affirmé être soit «Toujours», «Très souvent» ou «Souvent» sollicités pour fournir des informations ou donner des conseils aux autres. À l'opposé du spectre, notons qu'aucun répondant n'a choisi la réponse «Jamais» et que seulement 2 % d'entre eux ont indiqué rarement avoir à donner de l'information aux autres. Pour cette question, des différences sont observées entre hommes et femmes. Suite aux analyses, il est intéressant de voir que 82 % des femmes et que 71 % des hommes doivent «Souvent», «Très souvent» ou «Toujours» fournir de l'information et des conseils aux autres dans le cadre de leur fonction. Notons la différence intéressante entre la proportion des répondants pour le choix de réponse «Toujours» (23,4 % de femmes; 7,3 % d'hommes). Ici encore, la coopération dans le travail paraît nécessaire et habituelle, ce qui devrait faciliter le travail en collaboration dans le cadre d'une communauté de pratique.

Les analyses ont toutefois indiqué qu'il n'y a pas de différences significatives entre les variables liées aux attitudes pour le travail d'équipe et la collaboration d'une part, et les groupes d'âge et les catégories socioprofessionnelles d'autre part. Dans ce dernier cas, cela peut en partie s'expliquer par la faible différenciation des répondants sur le plan professionnel.

### ***Engagement et investissement dans le travail***

Du point de vue de l'analyse différenciée selon le sexe, il est intéressant de noter qu'il existe également des distinctions entre les réponses des femmes et celles des hommes concernant les considérations liées à l'engagement au travail, à son importance dans l'existence, ainsi que celles liées à la carrière. Avant d'aborder ces différences, voyons les résultats (tableau 6) des énoncés qui ont été utilisés afin d'obtenir une évaluation de l'engagement que les répondants manifestent envers leur travail.

**TABLEAU 6-ENGAGEMENT DANS LE TRAVAIL**

	Moyenne <sup>A</sup> Écart-type	% En désaccord	% Ni en désaccord ni en accord	% En accord
La plupart de mes intérêts sont centrés sur mon travail	3,86 1,67	41,9	17,5	40,6
Je vis, je mange et je respire pour mon travail	2,48 1,55	76,3	7,5	16,3
Je suis personnellement très impliqué dans mon travail	5,74 1,04	5	4,4	90,7
Mon travail actuel représente une petite partie de ce que je suis	4,67 1,49	23,9	12,8	63,3
Les choses les plus importantes qui m'arrivent concernent mon travail	3,35 1,45	54,2	18,9	26,8
J'ai un attachement très profond à l'égard de mon travail et il serait difficile de briser ce lien	4,01 1,62	38,8	19,4	41,9
Je me sens habituellement détaché de mon travail	2,73 1,30	80	9,4	10,6
La plupart de mes objectifs de vie personnelle sont orientés vers mon travail	3,08 1,42	66,3	10,6	23,1
Je considère mon travail comme très central (ou déterminant) dans mon existence	3,75 1,58	51	10,7	38,4
J'aime être impliqué dans mon travail l'essentiel du temps	4,42 1,63	31	12,7	56,3

Légende :

<sup>A</sup> = Échelle d'accord de 1 à 7, où 1 = tout à fait en désaccord et 7 = tout à fait en accord

<sup>B</sup> =  $\sum$  {1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord}

<sup>C</sup> = {4 = ni en accord, ni en désaccord}

<sup>D</sup> =  $\sum$  {5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord}

Les données présentées dans le tableau 6 révèlent plusieurs éléments intéressants. D'abord, les répondants ont affirmé avec intensité leur désaccord en réaction à certains énoncés ayant trait à l'importance qu'occupe le travail dans leur vie. Ainsi, on note que 76,3 % (122 sur 160) des répondants sont en désaccord avec l'affirmation « Je vis, je mange et je respire pour mon travail », 54,2 % (103 sur 190) ne croient pas que les choses les plus importantes qui leur arrivent concernent le

travail, 66,3 % (106 sur 160) des répondants ne considèrent pas que la plupart de leurs objectifs de vie personnelle sont orientés vers le travail, 51 % (81 sur 159) ne considèrent pas le travail comme central dans leur existence et pour 63,3 % des répondants, le travail actuel représente une petite partie de ce qu'ils sont (119 sur 188).

En revanche, ils ont manifesté des niveaux d'accord élevés avec certaines autres affirmations qui accordent une certaine importance au travail dans leur vie. Par exemple, 90,7 % (145 sur 160) sont en accord avec l'affirmation « Je suis personnellement très impliqué dans mon travail », 80 % (128 sur 160) indiquent qu'ils ne se sentent pas généralement détachés de leur travail et 56,3 % (89 sur 158) aiment être très impliqués dans leur travail l'essentiel du temps.

Une certaine ambivalence peut être notée à l'égard de l'attachement très profond au travail et la difficulté de briser ce lien au travail; 19,4 % des répondants (37 sur 191) ont sélectionné l'option ni en accord, ni en désaccord, alors que le reste des réponses sont réparties de manière similaire d'une part et d'autre de l'échelle (en désaccord = 38,8 %; en accord = 41,9%).

Les questions s'attardant à l'investissement dans le travail, la carrière et la famille font émerger le constat que 89,1 % (140 sur 157) des répondants considèrent que leur famille demeure toujours plus importante que leur travail. Ceci est corroboré par une moyenne de 6,08/7, correspondant à un peu plus élevé que le choix de réponse en accord, avec un écart-type de 1,18.

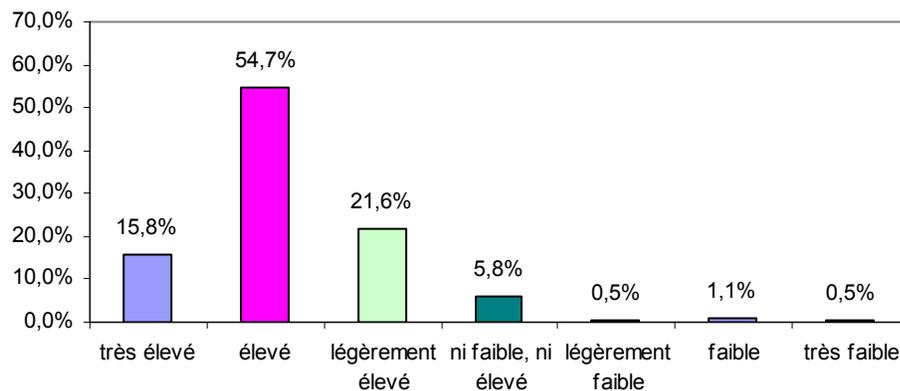
En ce qui concerne l'engagement dans le travail, il est pertinent de noter que les répondants se sentent très engagés dans leur travail, mais qu'ils ne voient pas de difficultés à combiner leurs responsabilités familiales ou personnelles aux responsabilités professionnelles. Pour compléter cette évaluation, la question : « Comment, globalement, évaluez-vous votre degré d'engagement (*job involvement*) dans votre travail actuel? » a permis d'obtenir l'évaluation d'ensemble de l'engagement des répondants au travail (figure 13). À cet égard, 92,1 % (175 sur 190) des répondants évaluent leur degré d'engagement dans leur travail comme généralement élevé, soit de légèrement à très élevé (moyenne de 5,74/7; écart-type de 0,94).

Ces résultats corroborent certaines observations sur la conciliation emploi-famille, qui tendent à indiquer que les gens recherchent une articulation ou conciliation, voire un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle (Tremblay, 2002, 2003b, 2004d, 2004e). Même si cela se fait parfois au détriment de la carrière des femmes (Tremblay, 2004e), on observe que de plus en plus d'hommes veulent

également participer à la vie familiale et revendiquent leur droit d'être présents dans la sphère personnelle et familiale et non seulement dans la sphère professionnelle (Tremblay, 2003a).

Les femmes s'investissent de plus en plus dans la sphère professionnelle (Tremblay, 2004e), alors que les hommes s'investissent davantage dans la sphère familiale et personnelle (Tremblay, 2003a), de sorte qu'il y a rapprochement des attitudes et des comportements des deux genres, ce que nous observons également ici pour un grand nombre d'énoncés. Il faut ajouter que le fait que les catégories socioprofessionnelles soient proches et qu'il s'agisse plus souvent de professionnels que d'employés subalternes contribue également au rapprochement des comportements et attitudes entre les hommes et les femmes; les différences sont habituellement plus marquées dans les catégories subalternes, ou encore au sein des couples hétérogènes (c'est-à-dire hommes cadres et femmes subalternes), comme le montre bien Barrère-Maurisson (1992).

**FIGURE 13-ÉVALUATION GLOBALE DU DEGRÉ D'ENGAGEMENT DANS LE TRAVAIL**



Les résultats des questions sur l'engagement n'ont pas fait ressortir de différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes, ce qui est intéressant en soi; ceci s'explique en bonne partie sans doute par ce que nous avons évoqué plus haut, à savoir le rapprochement des comportements, mais aussi le fait que nos répondants, hommes et femmes, sont surtout des professionnels. Certains écarts sont toutefois intéressants à relever : 9,5 % des femmes, contre 1,4 % des hommes, ont indiqué qu'elles étaient tout à fait en désaccord avec l'énoncé « J'ai un attachement très profond à l'égard de mon travail et il serait difficile de briser ce lien »; 17 % des femmes affirment totalement leur désaccord sur le fait qu'elles se sentent habituellement détachées du travail, en comparaison avec 3,6 % d'hommes.

Des tests de signification ont été également effectués sur l'ensemble de ces énoncés afin de déceler des liens éventuels. Aucun lien significatif n'a été mis en évidence entre les énoncés d'engagement et les catégories d'âge d'une part, et le niveau de scolarité d'autre part.

Ceci fournit quelques éléments d'analyse des attitudes au travail, du degré d'engagement et des habitudes de collaboration, autant d'éléments pouvant influencer sur le travail en communauté de pratique, comme nous l'avons vu précédemment. Dans une section ultérieure de ce rapport, nous aurons l'occasion, à diverses reprises, de revenir sur ces différents éléments et de constater leurs effets notamment sur le succès de la communauté et les apprentissages effectués au sein de celles-ci.

### ***Carrière et mobilité***

Les aspirations de carrière et la gestion de carrière constituent des caractéristiques importantes du contexte de l'organisation, qui peuvent influencer sur le comportement et les attitudes en contexte de communauté de pratique. Les aspirations de carrière peuvent susciter de la motivation et de l'engagement face à la communauté, éléments déterminants du succès de celle-ci (Gherardi et Nicolini, 2002; Tremblay, 2004f). Nous nous sommes donc attardées sur les perceptions des participants, d'une part quant à leur carrière chez leur employeur, et d'autre part quant aux liens entre leur carrière et leur participation à la communauté de pratique.

#### ***La carrière et la mobilité en général***

Certains énoncés ont été inclus dans les questionnaires afin de sonder les perceptions quant aux liens entre la famille et la carrière ainsi que la mobilité des répondants. En premier lieu, une série de questions a été posée afin de dresser un portrait de la conciliation carrière-famille telle que vécue par les répondants. Ces résultats sont exposés dans le tableau 7.

**TABLEAU 7-CARRIÈRE ET FAMILLE**

	Moyenne <sup>A</sup> Écart-type	% En désaccord	% Ni en désaccord ni en accord	% En accord
Mes responsabilités familiales ont rendu difficile la réalisation de mes aspirations de carrière	2,75 1,58	72,7	11,8	15,6
Ma carrière m'a obligé à négliger mes responsabilités familiales	2,58 1,49	75,3	8,1	16,7
Mes responsabilités familiales ont affecté négativement mes possibilités de carrière	2,44 1,41	78,8	9	12,2
Ma famille reste toujours plus importante que quelque travail que ce soit	6,08 1,18	3,1	7	89,2

Légende :

<sup>A</sup> = Échelle d'accord de 1 à 7, où 1 = tout à fait en désaccord et 7 = tout à fait en accord

<sup>B</sup> =  $\sum$  {1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord}

<sup>C</sup> = {4 = ni en accord, ni en désaccord}

<sup>D</sup> =  $\sum$  {5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord}

À la lumière de ce tableau, nous constatons que les répondants ont vivement exprimé, dans des proportions supérieures à 70 %, leur désaccord aux trois énoncés faisant référence aux impacts négatifs de leurs responsabilités familiales sur leur carrière. Ainsi, 72,7 % (135 sur 186) ne considèrent pas que leurs responsabilités familiales ont rendu difficile la réalisation de leurs aspirations liées à la carrière ; 75,3 % (140 sur 186) ne considèrent pas non plus que leur carrière les a obligés à négliger certaines responsabilités familiales et 78,8 % (122 sur 155) ne pensent pas que leurs responsabilités familiales aient affecté négativement leurs possibilités de carrière. Ceci représente la plus basse moyenne obtenue pour ces énoncés (moyenne = 2,44; écart-type de 1,41). Ici encore, on observe un rapprochement entre les attitudes et situations des hommes et des femmes, qui peut être associé au rapprochement de leur présence dans les diverses catégories présentes sur le marché du travail (Tremblay, 1997).

On observe finalement, une écrasante proportion de répondants (89,1%; 140 sur 157) qui affirment la place prépondérante qu'ils accordent à leur famille par rapport à tout travail qu'ils pourraient effectuer. Soulignons que 43 % de nos répondants n'ont pas d'enfants à charge, et nous avons pu constater dans les analyses que cette variable (présence ou absence d'enfants) ne présente que très peu de liens avec les autres variables étudiées ici.

Certaines recherches et théories (Barrère-Maurisson, 1992; Maruani, 1992) laissent entrevoir des distinctions entre les réponses des femmes et celles des hommes concernant les données liées au travail et à son importance dans l'existence, ainsi

que celles liées à la carrière. Par contre, à notre avis, les différences observées dans les comportements et attitudes sur le marché du travail sont davantage liées aux catégories socioprofessionnelles (Tremblay, 1992, 1997), et les résultats de nos répondants sont plutôt similaires, comme en témoigne le tableau ci-dessous :

**TABLEAU 8- COMPARAISON SELON LES SEXES DES ATTITUDES FACE À LA CARRIÈRE ET À LA FAMILLE**

	<i>Femmes</i>		<i>Hommes</i>	
	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
Mes responsabilités familiales ont rendu difficile la réalisation de mes aspirations de carrière	2,84	1,64	2,77	1,58
Ma carrière m'a obligé à négliger mes responsabilités familiales	2,46	1,40	2,82	1,63
Mes responsabilités familiales ont affecté négativement mes possibilités de carrière	2,42	1,42	2,58	1,49
Ma famille reste toujours plus importante que quelque travail que ce soit	6,04	1,24	6,22	1,04

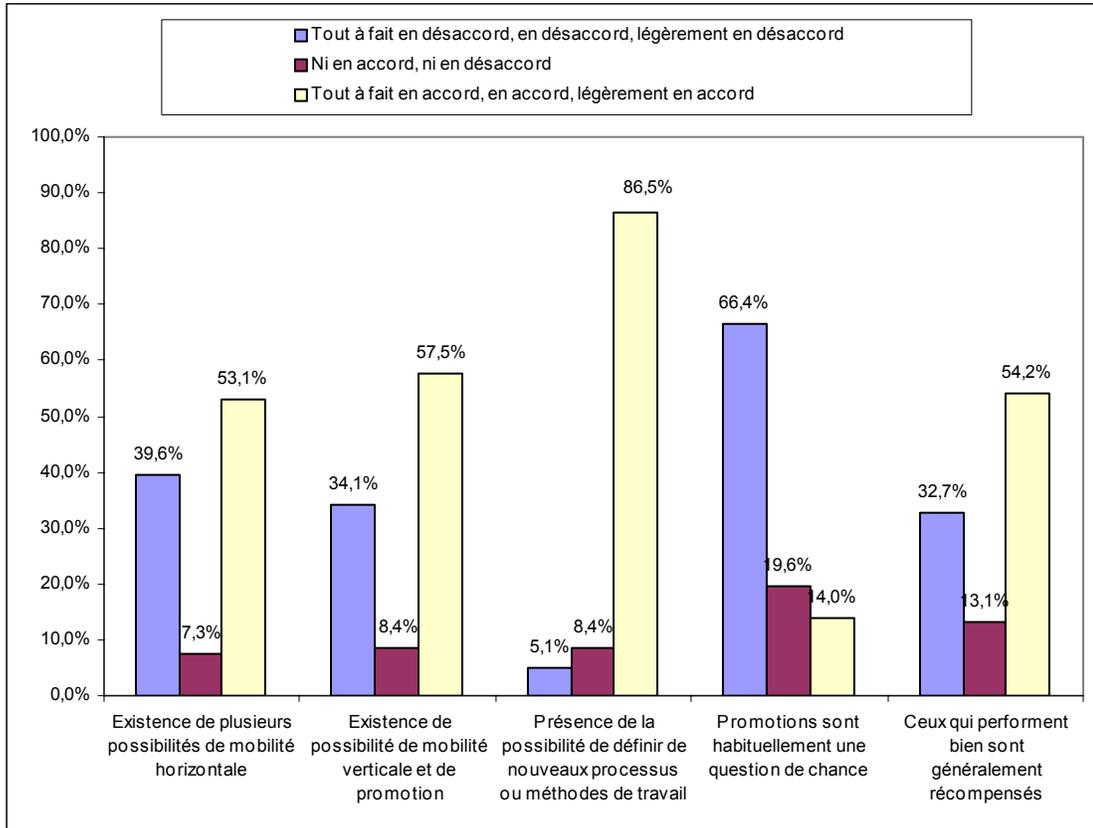
Légende :

Échelle d'accord en 7 points : 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

Les différences entre les hommes et les femmes à cet égard ne sont pas significatives au plan statistique, ce qui confirme encore le rapprochement dans les attitudes et comportements.

Comme l'indique la figure 14, 53,1 % des répondants (95 sur 179) affirment que dans leur organisation, il existe plusieurs possibilités de mobilité horizontale (par exemple, un transfert à un poste de même niveau hiérarchique) et 57,5 % (103 sur 179) croient qu'il existe des possibilités de mobilité verticale et de promotion dans leur organisation.

**FIGURE 14-CARRIÈRE ET MOBILITÉ CHEZ L'EMPLOYEUR**



Toujours en ce qui concerne la carrière dans l'organisation, 54,2 % (83 sur 153) des répondants ont indiqué qu'en général, les individus qui « performant » bien au travail sont récompensés, peu importe la forme que prend cette récompense. Cependant, près d'un tiers des répondants, soit 50 sur 153, ont indiqué être *totale*ment en désaccord, en désaccord ou légèrement en désaccord avec cette affirmation. Ceci pourrait être interprété comme une certaine perception d'un manque de reconnaissance de la part de l'employeur à l'égard de l'engagement et de la quête d'excellence de ses employés et pourrait influencer négativement sur la participation. Heureusement, toutefois, nous avons observé un degré d'engagement important des individus dans leur travail, ce qui peut signifier qu'ils ont moins besoin de reconnaissance ou de motivation extrinsèque, ayant une motivation intrinsèque suffisante pour s'engager dans le projet, comme cela s'observe souvent aussi dans le travail en équipe (Tremblay et al., 2003). Nous reviendrons sur différents aspects de la reconnaissance ultérieurement.

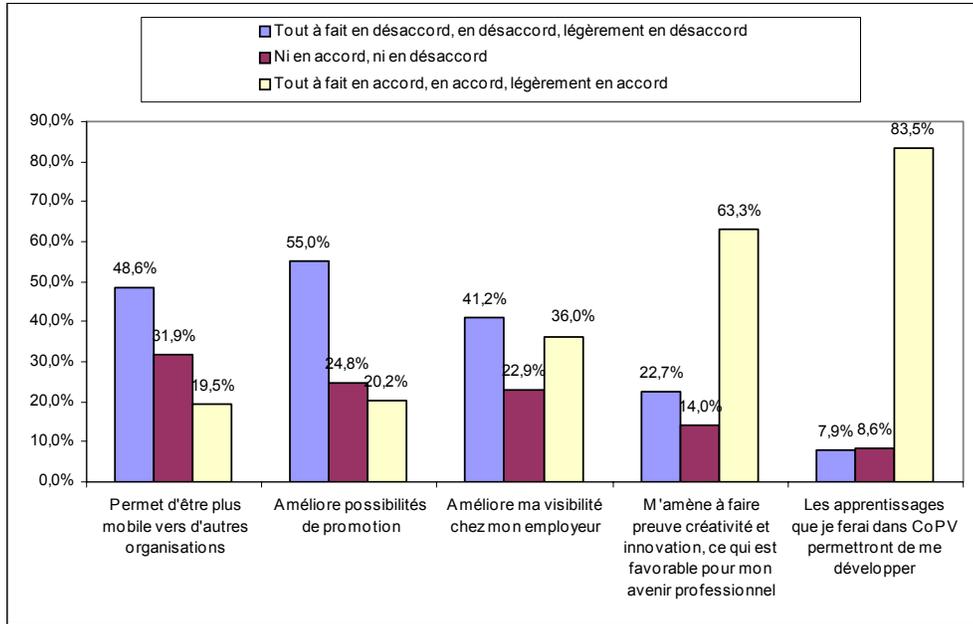
Pour détailler davantage certains paramètres liés à la carrière des participants, nous avons comparé les réponses des hommes et celles des femmes. Soulignons entre autres qu'à l'énoncé « Chez mon employeur, les promotions sont habituellement une question de chance », 66,5 % de l'ensemble des répondants ont affirmé être tout à fait en désaccord, en désaccord ou légèrement en désaccord. La majorité des répondants (95 sur 143) affirment donc que les promotions ne sont pas habituellement une question de chance, dont 62 femmes comparativement à 29 hommes. Il est intéressant de noter cependant que 28 répondants n'étaient ni en accord, ni en désaccord avec cette affirmation, dont 16,1 % des femmes (14 sur 87) et 24,5 % des hommes (12 sur 49). Ces écarts ne sont toutefois pas significatifs au plan statistique.

#### Perception de l'impact de la participation à la CoPV sur la carrière et la mobilité

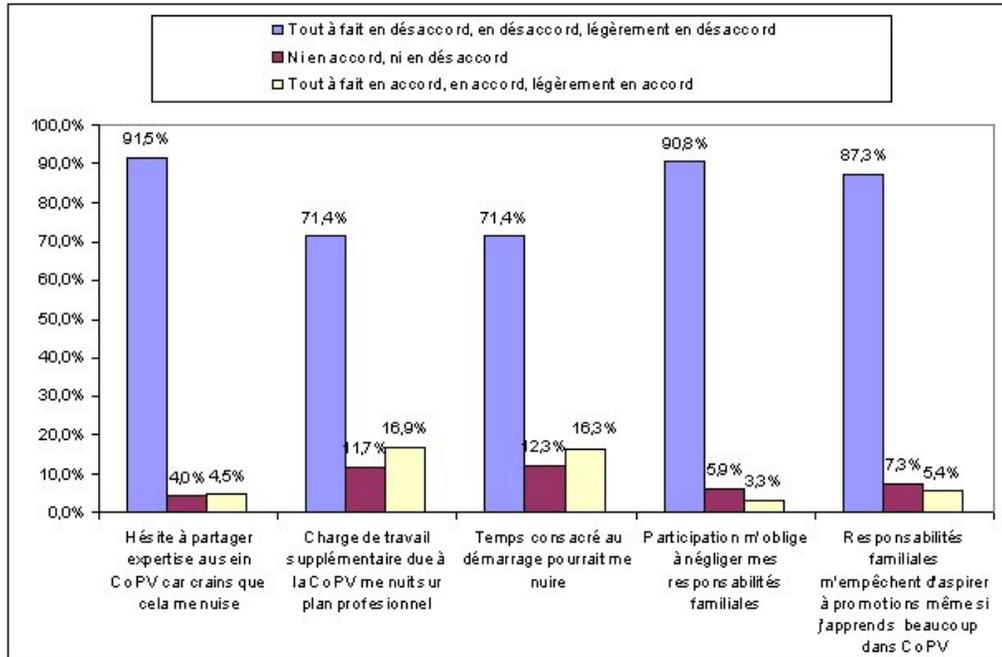
Pour compléter le portrait en ce qui concerne la carrière et la mobilité, nous avons recueilli des données relatives aux effets de la participation à une communauté de pratique sur la carrière des répondants. Ici encore, les hommes et les femmes présentent généralement des réponses semblables, de sorte qu'elles sont présentées groupées, puisque non statistiquement différentes.

Nous observons (figure 15) que 83,5 % des répondants sont en accord (tout à fait ou légèrement) avec le fait que les apprentissages qu'ils feront dans la CoPV leur permettront de se développer et 63,3 % pensent que cela les amènera à faire preuve de créativité et d'innovation, ce qui serait favorable pour leur avenir professionnel. Les avis sont partagés en ce qui concerne le fait que la participation à la CoPV améliore leur visibilité chez l'employeur (41,2 % en désaccord, 36 % en accord et 23 % neutres), alors que 55 % pensent que cela n'améliorera pas les possibilités de promotion et 48,6 % pensent que cela ne leur permettra pas d'être plus mobiles vers d'autres organisations. Dans ces deux derniers cas, 20 % sont en accord avec ces énoncés.

**FIGURE 15-PERCEPTIONS QUANT À LA CARRIÈRE ET LA MOBILITÉ SUITE À LA PARTICIPATION À LA COPV, TEMPS 1 (A)**



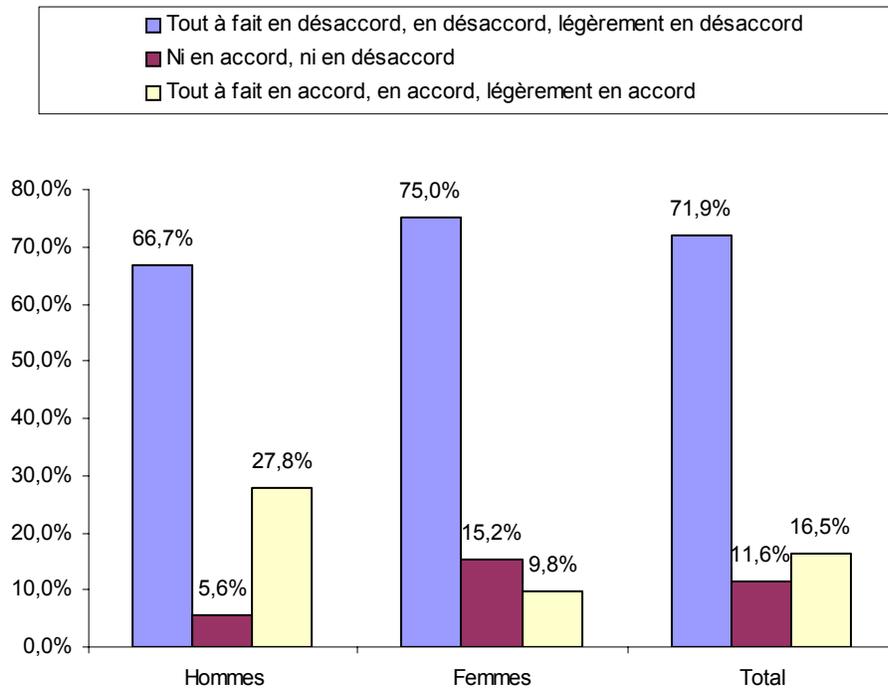
**FIGURE 16-PERCEPTIONS QUANT À LA CARRIÈRE ET LA MOBILITÉ SUITE À LA PARTICIPATION À LA COPV, TEMPS 1 (B)**



Au temps 1, nos données indiquent que 71,4 % des répondants (110 sur 154) ne croyaient pas que la charge supplémentaire de travail due à la participation à la communauté de pratique puisse leur nuire sur le plan professionnel et 71,4 % des répondants (110 sur 154) ne croyaient pas non plus que le temps consacré au démarrage des communautés de pratique puisse nuire à leur travail ou à leur carrière.

Enfin, il est aussi intéressant de noter que 91,5 % (141 sur 154) ne craignent aucunement de partager leur expertise professionnelle au sein d'une communauté de pratique, contre seulement 4,5 % qui le craignent. Cette ouverture au partage des connaissances est certainement favorable au succès d'une CoPV, alors que le peu de possibilités d'amélioration de la carrière n'exerce sans doute pas d'effet, ou alors un effet négatif (données du temps 1).

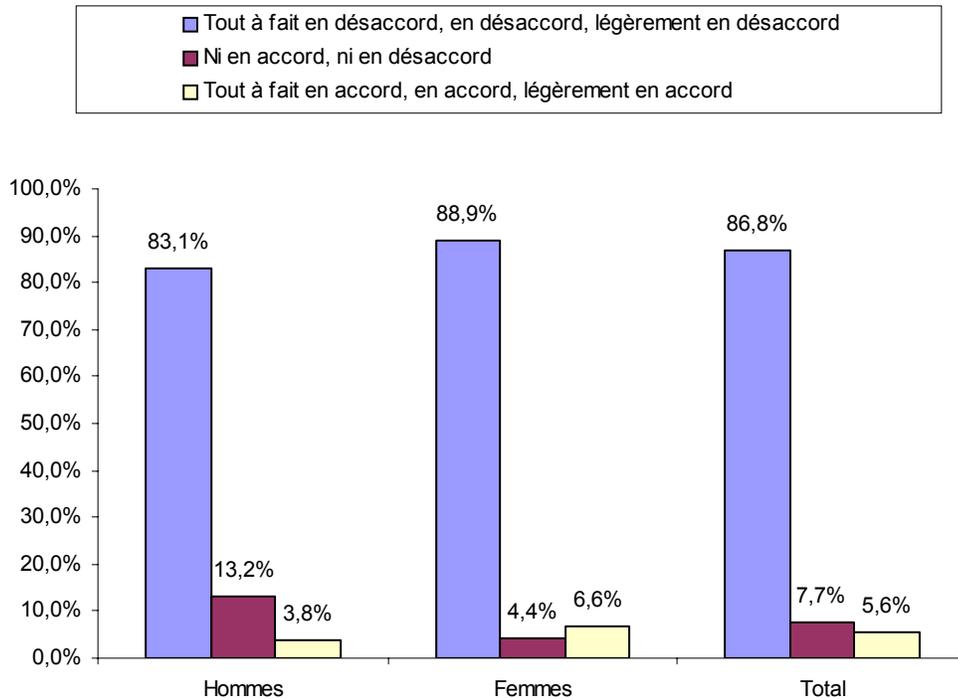
**FIGURE 17- « LE TEMPS CONSACRÉ AU DÉMARRAGE DE LA COPV POURRAIT NUIRE À MON TRAVAIL ET À MA CARRIÈRE »**



À la figure 17, on observe que la majorité des répondants, les hommes et dans une plus grande proportion, les femmes, sont en désaccord pour dire que le temps consacré au démarrage de la CoPV pourrait nuire à leur travail et à leur carrière. Seules 9 femmes sur 92 se sont prononcées légèrement en accord, en accord ou totalement en accord avec cet énoncé, contre 15 hommes. Ces derniers obtiennent

donc une moyenne de 3,13/7 à cette question (écart-type = 1,61), contre 2,45/7 pour les femmes (écart-type = 1,43). Ainsi, les participants ne pensent pas voir d'effet négatif sur leur carrière du fait d'avoir participé à la CoPV.

**FIGURE 18-« MES RESPONSABILITÉS FAMILIALES M'EMPÊCHENT D'ASPIRER À DES PROMOTIONS MÊME SI J'APPRENDS BEAUCOUP DANS LA COPV »**



Comme l'indique la figure 18, 86,8 % des répondants (124 sur 143), dont 88,9 % des femmes (80 sur 90) et 83,1 % des hommes (44 sur 53), ne croient pas que leurs responsabilités familiales les empêcheront d'aspirer à des promotions. En revanche, très peu, soit 5,6 % (7 sur 143) des répondants dont 6,6 % des femmes (6 sur 90) et 3,8 % des hommes (2 sur 53) croient que les responsabilités familiales les empêcheront d'aspirer à des promotions. Ce résultat est intéressant puisque dans certaines organisations, il est clair que le fait d'avoir des responsabilités familiales incite les gestionnaires à moins considérer des individus pour des promotions et à les mettre sur ce qu'il est convenu d'appeler la « *mummy track* », ou à construire une différence entre les carrières masculines et féminines (Barrère-Maurisson, 1992; Maruani, 1992). Il semble que les organisations où se sont déroulées les communautés de pratique virtuelles soient relativement exemptes de préjugés à cet égard, ce qui favorise certainement l'implication des individus dans des projets divers, dont des CoPV.

**TABLEAU 9-PERCEPTIONS QUANT À LA CARRIÈRE ET LA MOBILITÉ  
SUITE À LA PARTICIPATION À LA COPV**

	Temps 1 Moyenne <sup>A</sup> <i>Écart-type</i>	Temps 2 Moyenne <sup>A</sup> <i>Écart-type</i>
Permet d'être plus mobile vers d'autres organisations	3,20 1,47	3,52 1,54
Améliore mes possibilités de promotion chez mon employeur	3,08 1,47	2,86 1,58
Améliore ma visibilité chez mon employeur	3,63 1,62	3,14 1,61
M'amène à faire preuve créativité et innovation, ce qui est favorable pour mon avenir professionnel	4,55 1,69	3,79 1,52
Hésite à partager expertise au sein CoPV car crains que cela me nuise	1,84 1,18	1,83 1,01
Charge de travail supplémentaire due à la CoPV me nuit sur plan professionnel	2,77 1,55	2,40 1,51
Charge de travail supplémentaire due à la CoPV me nuit sur plan personnel	n/d	2,00 1,24
Temps consacré au démarrage pourrait nuire à mon travail et à ma carrière	2,72 1,53	n/d
Les apprentissages que je ferai dans CoPV permettront de me développer professionnellement	5,38 1,25	n/d
Ma participation à la CoPV m'oblige à négliger mes responsabilités familiales	1,73 1,05	1,56 1,00
Mes responsabilités familiales m'empêchent d'aspirer à des promotions même si j'apprends beaucoup dans CoPV	1,99 1,22	1,65 1,18

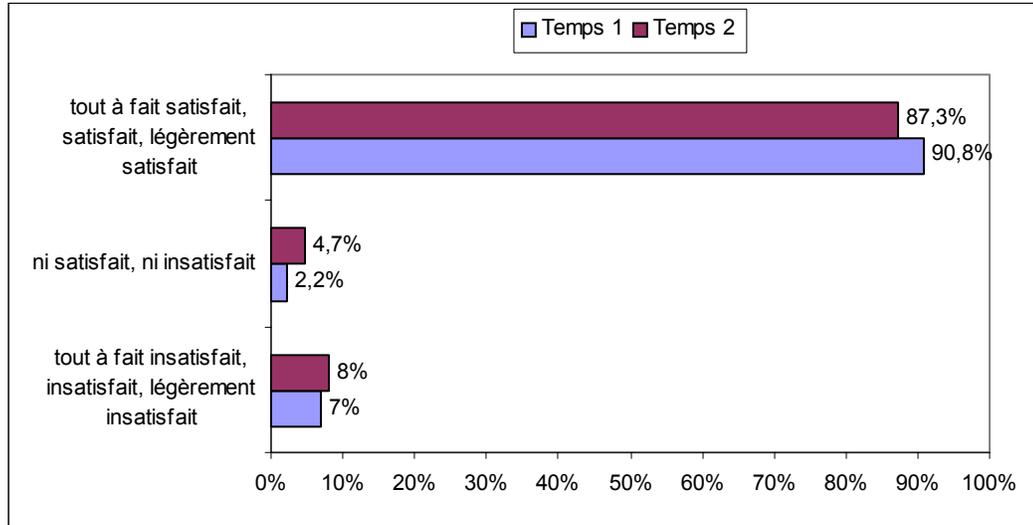
Légende :

<sup>A</sup> = Échelle d'accord de 1 à 7, où 1 = tout à fait en désaccord et 7 = tout à fait en accord

n/d : question non présente dans le questionnaire au temps 1 ou au temps 2.

Une dernière question a été posée sur la carrière des participants et leur participation aux CoPV. Les répondants devaient exprimer le degré de satisfaction en regard de leur vie professionnelle. Leurs réponses sont présentées à la figure 19.

**FIGURE 19-SATISFACTION GÉNÉRALE EN REGARD DE LA VIE PROFESSIONNELLE**



Ainsi, au temps de mesure 1, sur 186 répondants, 90,8 % se disent tout à fait satisfaits, satisfaits ou légèrement satisfaits de leur vie professionnelle. L'analyse statistique ne révèle pas de différence significative selon le sexe, tant pour le temps 1 que le temps 2, mais il est intéressant de noter que les résultats présentent des différences dans certains choix de réponse particuliers. Par exemple, au temps 1 de collecte, les femmes sont un peu moins satisfaites de leur vie professionnelle que les hommes. Ainsi, 89,2 % (91 sur 102) des femmes se disent satisfaites en général de leur vie professionnelle, alors que 95 % (56 sur 59) des hommes expriment cette satisfaction (tableau 10).

**TABLEAU 10-SATISFACTION EN REGARD DE LA VIE PROFESSIONNELLE  
SELON LE SEXE AU TEMPS 1**

	Sexe					
	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
1. Tout à fait insatisfait	0	0	0	0	0	0,6
2. Insatisfait	0	0	1	1	1	5,2
3. Légèrement insatisfait	1	1,5	8	7,6	9	2,3
4. Ni satisfait, ni insatisfait	2	2,9	2	1,9	4	12,7
5. Légèrement satisfait	4	5,9	18	17,1	22	12,7
6. Satisfait	56	82,3	59	56,2	115	66,5
7. Tout à fait satisfait	5	7,4	17	16,2	22	12,7
<b>Total</b>	68	100	105	100	173	100
<b>Moyenne</b>	5,91		5,69		5,75 <sup>†</sup>	
<b>Écart-type</b>	0,62		1,08		0,97	
<b>Résultats du Test-t</b>	non significatif					

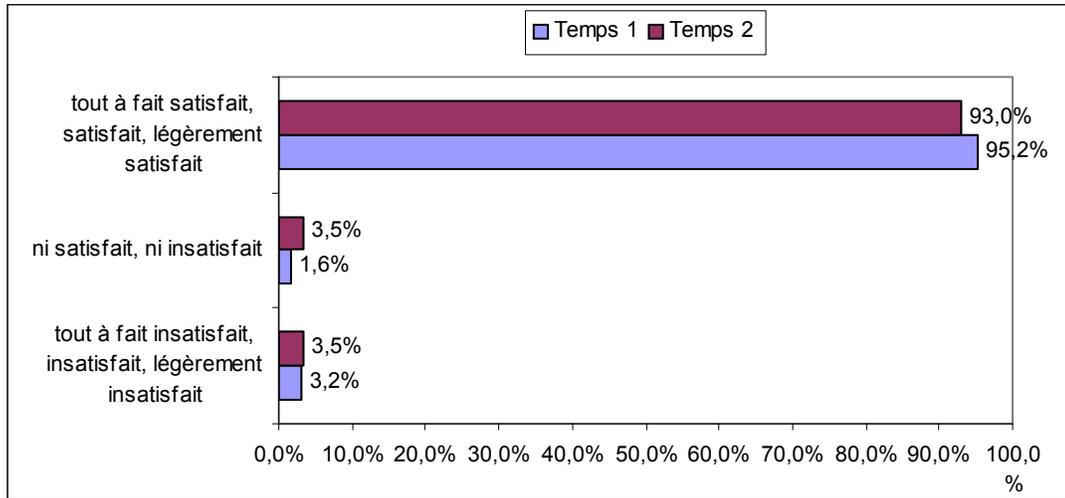
Légende :

<sup>†</sup> Sur l'échelle de satisfaction de 1 à 7

Il est intéressant de noter que les hommes se disent satisfaits ou tout à fait satisfaits de leur vie professionnelle (89 %) alors que pour ces deux mêmes catégories les femmes présentent un taux de 72 %. Elles sont toutefois plus nombreuses (17 %) à être légèrement satisfaites, contre 6 % des hommes. Les femmes sont aussi plus nombreuses à être légèrement insatisfaites (7,6 %) contre 1,5 % des hommes. Il semble donc y avoir une insatisfaction légèrement plus élevée chez les femmes, bien que cela ne se révèle pas statistiquement significatif.

Une question à caractère récapitulatif a été posée en dernier lieu sur le degré de satisfaction générale que les répondants ressentent envers leur vie personnelle (figure 20). Étant donné que cette question était présente au temps 1 et au temps 2 de mesure, nous exposons les deux séries de résultats. Notons que les analyses selon le sexe, l'âge ou la catégorie socioprofessionnelle n'ont pas révélé de différences significatives. De ce fait, les différences hommes-femmes ne sont pas significatives en termes de statistiques donc n'ont pas été représentées sur la figure pour plus de clarté.

**FIGURE 20-SATISFACTION GÉNÉRALE EN REGARD DE LA VIE PERSONNELLE**



Il est intéressant de noter qu'aucun des répondants n'a choisi les options « Tout à fait insatisfait » et « Insatisfait ».

### 3.1.4 Pratiques de gestion observées

Nous avons posé plusieurs questions pour évaluer les pratiques de gestion mises en place dans les organisations participant au projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet ». Les résultats pour l'ensemble des communautés sont présentés dans les prochains paragraphes.

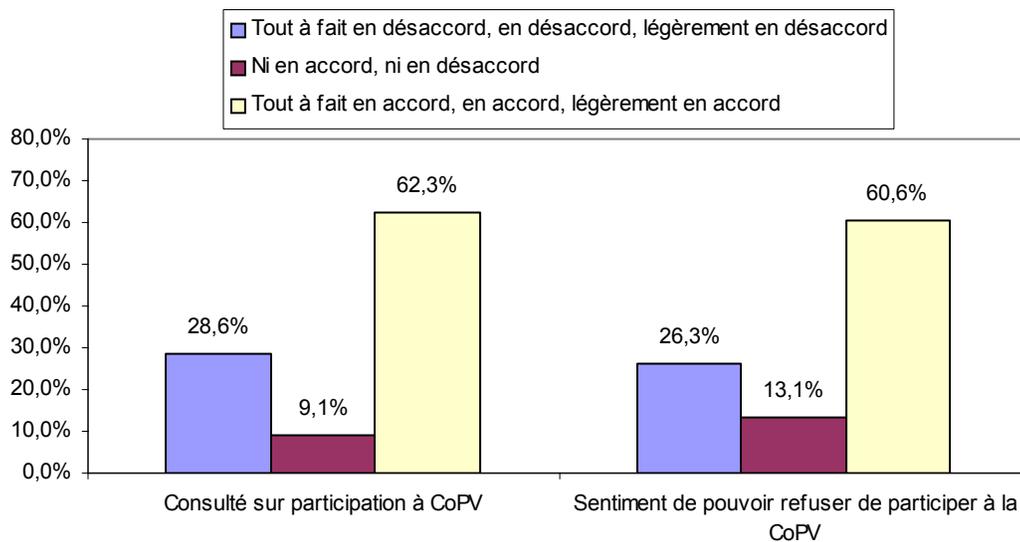
#### ***Pratiques de gestion des ressources humaines***

##### *Recrutement et sélection*

Comme nous l'avons vu précédemment, la composition d'une communauté de pratique, de même que la façon dont les membres sont choisis pour y participer, sont des éléments importants qui peuvent influencer sur la dynamique qui s'instaure. Cette section sur la sélection des membres des communautés présente des données liées à la façon dont les répondants ont appris leur existence, à la façon dont ils ont été approchés, aux critères de sélection des participants et au degré de proximité des participants avec leurs collègues. Dans les cas où les réponses des hommes et celles des femmes offrent des différences intéressantes, nous présenterons ces données de manière comparée.

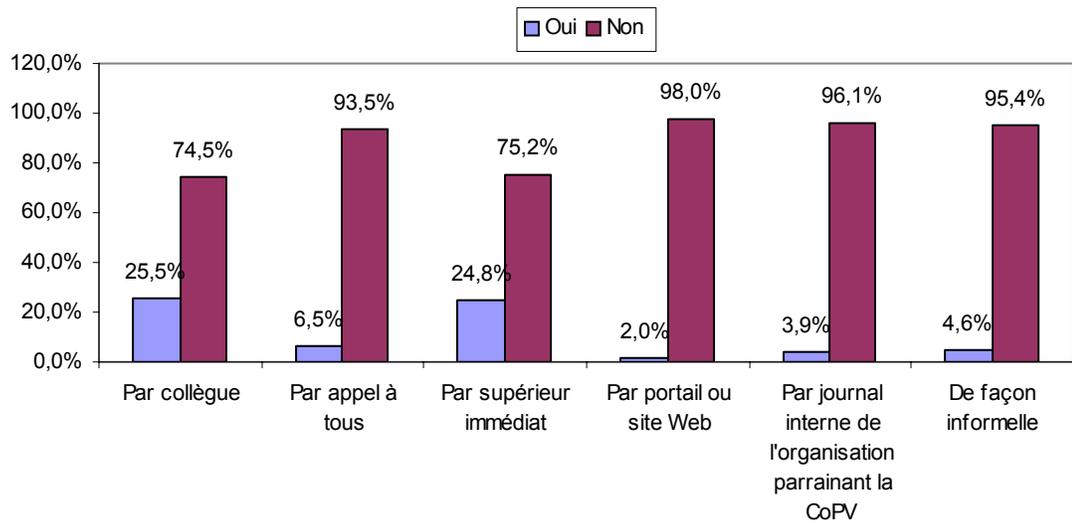
En ce qui concerne le recrutement et la sélection, le premier constat est que, dans leur grande majorité, les participants ont été consultés sur leur participation à leur communauté (62,3 %) et ont eu le sentiment qu'ils pouvaient refuser cette participation (60,6 %). Cette proportion varie cependant d'une communauté à l'autre, puisque la participation était fortement encouragée, voire imposée, dans certaines organisations. Notons que parmi les individus (28,6 % des répondants) ayant indiqué qu'ils n'avaient pas été consultés sur leur participation à la CoPV, 14,9 % (26 répondants sur 175) se sont même déclarés *tout à fait en désaccord* avec cet énoncé. Ils expriment donc avec véhémence le fait qu'ils n'ont pas été consultés sur leur participation. Dans la même veine, 21 individus (12 %) ont affirmé avec intensité qu'ils étaient tout à fait en désaccord avec le fait d'avoir eu le sentiment de pouvoir refuser de participer à la CoPV.

**FIGURE 21-CONSULTATION POUR LA PARTICIPATION À LA CoPV**



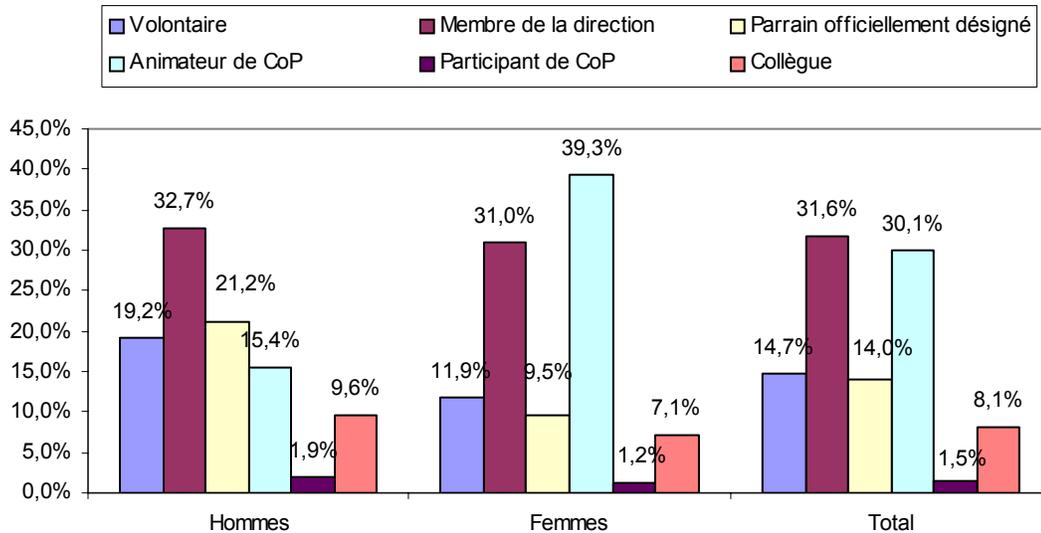
La figure 22 présente une vue d'ensemble des sources d'information des participants au sujet de l'existence de leur communauté de pratique virtuelle. Selon leurs réponses, 25,5 % ont été informés de l'existence de la communauté par un collègue, 6,5 % ont été informés par un appel à tous; 24,8 % l'ont été par leur supérieur immédiat; 2 % l'ont été par le portail virtuel de leur organisation; 3,9 % par le journal interne et 4,6 % de manière informelle. Plusieurs autres sources ont été mentionnées, notamment des comités d'experts, des forums, des réunions, des courriels. Il est intéressant de constater que la plupart des répondants n'ont pas été informés de l'existence de la communauté par les moyens prévus par les organisations.

**FIGURE 22-SOURCE D'INFORMATION SUR L'EXISTENCE DE LA CoPV**



Par ailleurs, la figure 23 indique qui a approché et sollicité la participation des répondants à leur communauté de pratique virtuelle. Ainsi, la majorité des participants ont été approchés soit par un membre de la direction (31,6 % des répondants, c'est-à-dire 43 sur 136), soit par l'animateur de la communauté (30,1% ou 41 sur 136). Pour le reste, 14,7 % (20 sur 136) se sont portés volontaires, 14 % (19 sur 136) ont été sollicités par le parrain de la communauté, 8,1 % (11 sur 136) l'ont été par un collègue et 1,5 % (2 sur 136) l'ont été par un participant de la communauté.

**FIGURE 23-STRATÉGIE D'APPROCHE POUR SOLLICITER LA PARTICIPATION**

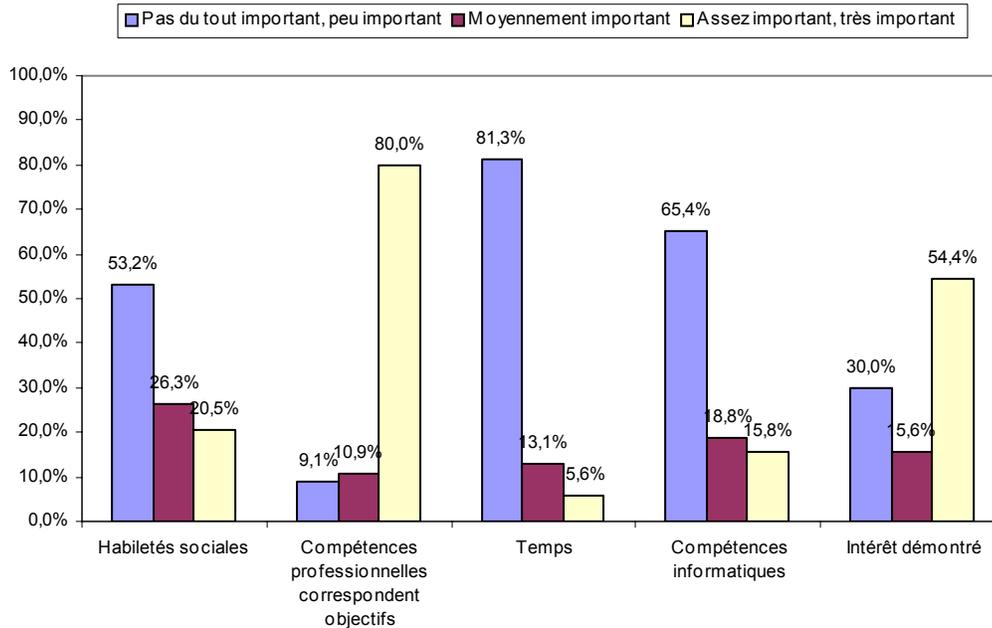


On constate en étudiant cette figure que les stratégies de sollicitation varient peu en fonction du sexe du participant ( $\chi^2(5) = 10,76; p > 0,05$ ). Que ce soit pour les hommes ou pour les femmes, les quatre stratégies d'approche les plus utilisées sont les mêmes (membre de la direction, animateur, volontariat et parrain), mais dans des proportions différentes. En fait, 39,3 % des femmes (33 sur 84) contre seulement 15,4 % des hommes (8 sur 52) ont été approchés par l'animateur tandis que 9,5 % des femmes (8 sur 84) contre 21,2 % des hommes (11 sur 52) ont été approchés par le parrain officiellement désigné.

Nous avons sondé les raisons pour lesquelles les répondants pensent avoir personnellement été sélectionnés pour leur participation à la CoPV. Pour chaque énoncé, nous avons demandé aux répondants d'indiquer l'importance qui a été accordée à cette raison dans leur sélection. Ainsi, les critères de sélection identifiés comme étant les plus importants sont : 1) l'adéquation entre les compétences professionnelles du participant et les objectifs de la communauté (critère considéré comme assez ou très important par 80 % des répondants); et 2) l'intérêt démontré (70,1 %) (figure 24). De façon peut-être surprenante, seuls 15,6 % des répondants estiment que leurs compétences en informatique ont été un critère assez ou très important dans leur sélection. Il est vrai que nombre d'écrits indiquent que les TI ne sont pas le principal défi de la mise en œuvre des CoPV mais que ce défi réside plutôt dans le contexte organisationnel et les stratégies de gestion (Gherardi et Nicolini, 2000a, 2002; Mitchell, 2001). Les répondants, en grande majorité, ne

croient pas avoir été sélectionnés sur la base de leur disponibilité temporelle ou de leurs habiletés sociales.

**FIGURE 24-CRITÈRES DE SÉLECTION DU RÉPONDANT**

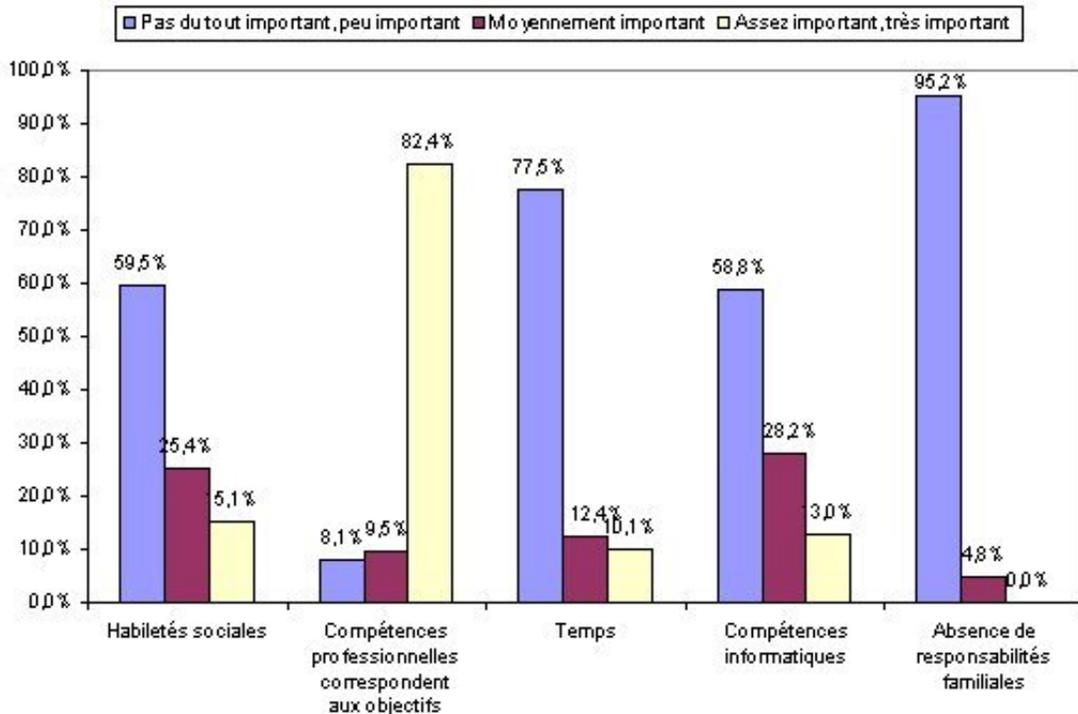


Les répondants ont également eu à se prononcer sur deux énoncés concernant la personne responsable de leur sélection. Ainsi, 78 % des répondants ne croient pas avoir été sélectionnés par les autres participants de la communauté (*tout à fait en désaccord, en désaccord et légèrement en désaccord*) avec l'énoncé « Je pense avoir été choisi par les autres participants de la CoPV », mais 60,1 % estiment qu'ils ont été choisis parce que l'un de leurs supérieurs a jugé que c'était important qu'ils participent.

Les répondants devaient aussi réagir aux raisons ayant motivé la sélection des autres participants. À cet égard, les participants disposent de peu d'information sur les critères de sélection formels qui ont amené les autres individus à participer à la communauté. En fait, 117 participants ont répondu à la question « Les participants ont-ils été sélectionnés sur la base de critères formels? ». De ce nombre, 54 (46,2 %) ont répondu dans l'affirmative et 63 (53,8 %) dans la négative. La majorité des répondants ne croient pas que les autres participants ont été choisis pour leurs habiletés sociales, pour leur disponibilité temporelle ou pour leurs compétences en informatique. Une grande majorité (82,4 %) croient que les autres participants ont été sélectionnés parce que leurs compétences professionnelles correspondaient aux

objectifs de la communauté. Les répondants ont aussi indiqué à 95,2 % qu'ils ne croient pas que les autres participants ont été sélectionnés en raison de l'absence de responsabilités familiales, ce qui corrobore les perceptions identifiées précédemment selon lesquelles le fait d'avoir des responsabilités familiales n'a pas eu d'impact sur la participation aux communautés de pratique.

**FIGURE 25-CRITÈRES DE SÉLECTION DES AUTRES PARTICIPANTS**

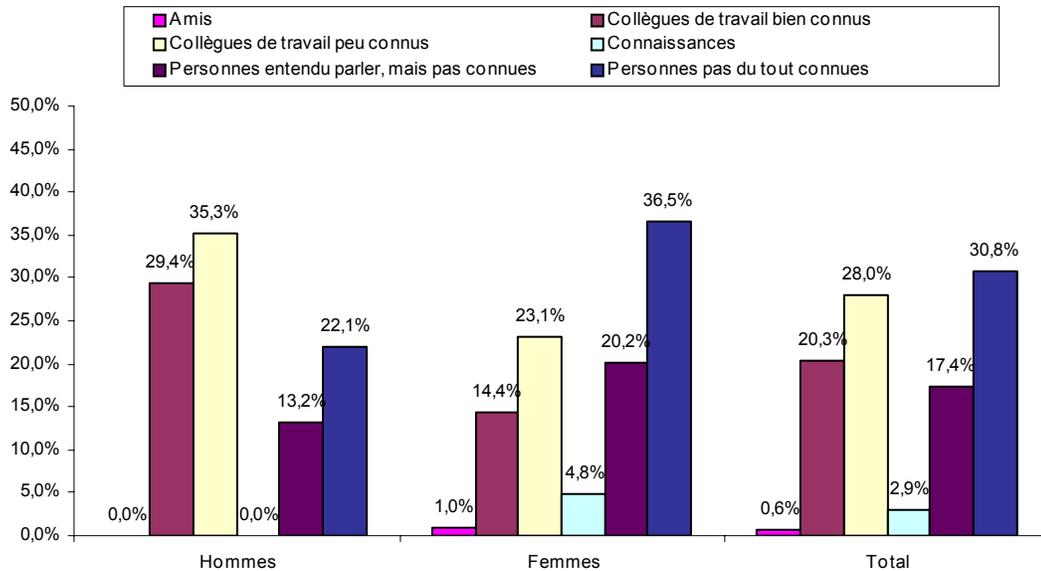


Enfin, une majorité de répondants, soit 74,2 %, ne croient pas que leurs collègues ont été sélectionnés par les autres membres de la communauté de pratique et 68,2 % affirment qu'ils ont été plutôt sélectionnés par un de leurs supérieurs. Autrement dit, les répondants pensent que le mode de sélection qui a prévalu pour eux-mêmes a également prévalu pour les autres participants de la communauté, que ce soit en ce qui concerne les critères de sélection qu'en ce qui a trait à la personne ayant pris la décision.

Plusieurs recherches (Gherardi et Nicolini, 2000a, 2002; Wenger et al., 2002) identifient comme facteur de succès d'une communauté de pratique le fait que les membres se connaissaient avant la naissance de la CoPV, ou encore le fait qu'ils aient constitué une communauté informelle. Nous nous sommes donc intéressées à cette dimension. La figure 26 présente les données liées à la situation des répondants avant la création de la CoPV. Plus précisément, nous cherchions à

savoir si les autres participants étaient des collègues de travail bien connus; des collègues de travail peu connus; des connaissances; des personnes dont ils avaient déjà entendu parler, mais sans les connaître; ou encore des personnes qu'ils ne connaissaient pas du tout.

**FIGURE 26-DEGRÉ DE CONNAISSANCE DES PARTICIPANTS AVANT LA COPV**



Sur 172 répondants, 30,8 % (53) répondent que les autres participants leur étaient totalement inconnus avant la communauté de pratique, 17,4% (30) affirment qu'ils avaient entendu parler des autres participants mais ne les connaissaient pas, 28 % (48) considèrent qu'ils étaient des collègues mais qu'ils se connaissaient peu et 20,3 % (35) affirment qu'ils se connaissaient bien en tant que collègues. Fait intéressant à signaler, seulement 0,6 % (1 sur 172) des répondants ont indiqué que les autres participants de la CoPV étaient des amis avant le début des activités de la communauté. Si nous excluons les réponses pour les choix « Amis » et « Collègues de travail bien connus », cela nous donne un total de 79,1 % des répondants qui ont affirmé connaître très peu les autres participants de la CoPV.

Certaines différences significatives apparaissent entre les réponses des hommes et des femmes ( $\chi^2(5) = 14,60$ ;  $p \leq 0,05$ ). Seuls 4,8 % des répondants, toutes des femmes, affirment que les autres participants étaient pour eux des connaissances avant la CoPV. Les hommes affirment en général que les participants étaient pour eux des collègues bien connus ou peu connus (64,7 %), sans être des amis. Seulement 37,5 % des femmes ont fait la même affirmation. Celles-ci ont davantage choisi la catégorie « Personnes pas du tout connues » (36,5 % des femmes

comparativement à 22,1 % des hommes). Ce résultat est intéressant puisque nous verrons plus loin que les femmes considèrent davantage que la CoPV a été un succès, ce qui tend à infirmer certains écrits selon lesquels il serait toujours préférable de bâtir une communauté de pratique à partir d'un groupe informel de gens qui se connaissent déjà. Cette condition ne paraîtrait finalement pas déterminante dans notre étude, où seulement 20,9 % des répondants étaient des amis ou se connaissaient bien avant le lancement de la communauté.

### Formation

La formation dispensée par l'organisation qui parraine la communauté de pratique virtuelle est souvent identifiée comme un facteur de succès. Cette section inclut donc des données sur l'expression des besoins de formation propres à la participation à la communauté de pratique, l'identification des formations suivies ainsi que leur évaluation par les répondants.

Avant d'aborder spécifiquement les divers thèmes liés à la formation, nous avons demandé aux répondants si les besoins de formation propres à la participation à une CoPV avaient été abordés avant la mise en place de celle-ci. À ce sujet, 68,1 % (96 sur 141) ont répondu par l'affirmative. Par la suite, les questions ont tenté de cerner 1) si les répondants avaient reçu cette formation (tableau 11); 2) le cas échéant, si celle-ci aurait été nécessaire (figure 27) ; et 3) si elle a été reçue, quelle évaluation ils en font (figure 28).

**TABLEAU 11-FORMATIONS REÇUES**

	<i>Avez-vous spécifiquement reçu une formation sur...</i>		
	<u>Oui<sup>A</sup></u> N %	<u>Oui<sup>B</sup></u> N %	<u>Non</u> N %
...la communication interpersonnelle en contexte de travail à distance	45 24,3	10 5,4	130 70,3
...résolution de problèmes	7 3,8	37 20	141 76,2
...la résolution de conflits	3 1,6	45 24,5	136 73,9
...le partage des connaissances (temps 2)	4 5,7	-	66 94,3
...l'utilisation du logiciel dans le cadre de votre participation à la CoPV	79 65,8	-	41 34,2

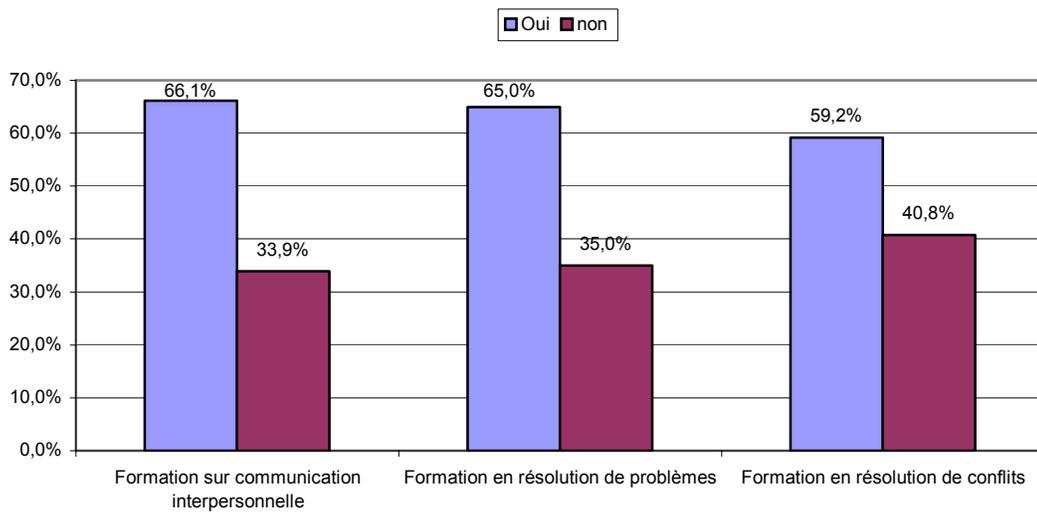
Légende :

<sup>A</sup> = Oui, dans le contexte de ma participation à la CoPV

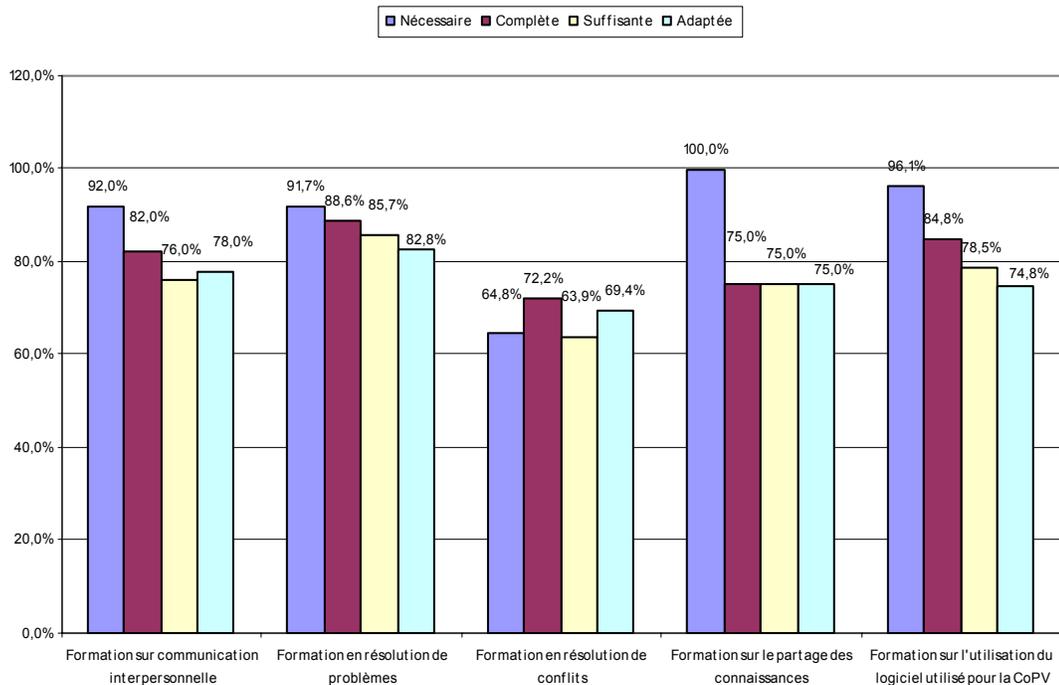
<sup>B</sup> = Oui, j'ai reçu cette formation, mais avant mon implication dans la CoPV

Les répondants n'ayant pas reçu de formation portant sur ces thèmes ont été invités à nous indiquer s'ils jugeaient que ces formations auraient été nécessaires.

**FIGURE 27-BESOINS DE FORMATION RESSENTIS**



**FIGURE 28-ÉVALUATION DES DIFFÉRENTES FORMATIONS REÇUES**



% =  $\sum$  {5=légèrement en accord; 6=en accord; 7=tout à fait en accord}

Tout d'abord, à l'observation du tableau 11, il est possible de noter que la majorité des participants du projet de recherche n'ont reçu aucune formation sur le partage des connaissances, la communication interpersonnelle à distance, la résolution de

problème ou la résolution de conflit. Les répondants ont toutefois été majoritaires à indiquer que de telles formations auraient été nécessaires (figure 27). Ainsi, 66,1 % de ceux qui n'ont pas eu de formation et qui ont répondu à la question estiment qu'une formation sur la communication interpersonnelle dans un contexte de travail à distance aurait été nécessaire; il en va de même pour 65 % des répondants en ce qui concerne une formation en résolution de problèmes, et pour 59,2 % des répondants pour ce qui est d'une formation en résolution de conflits.

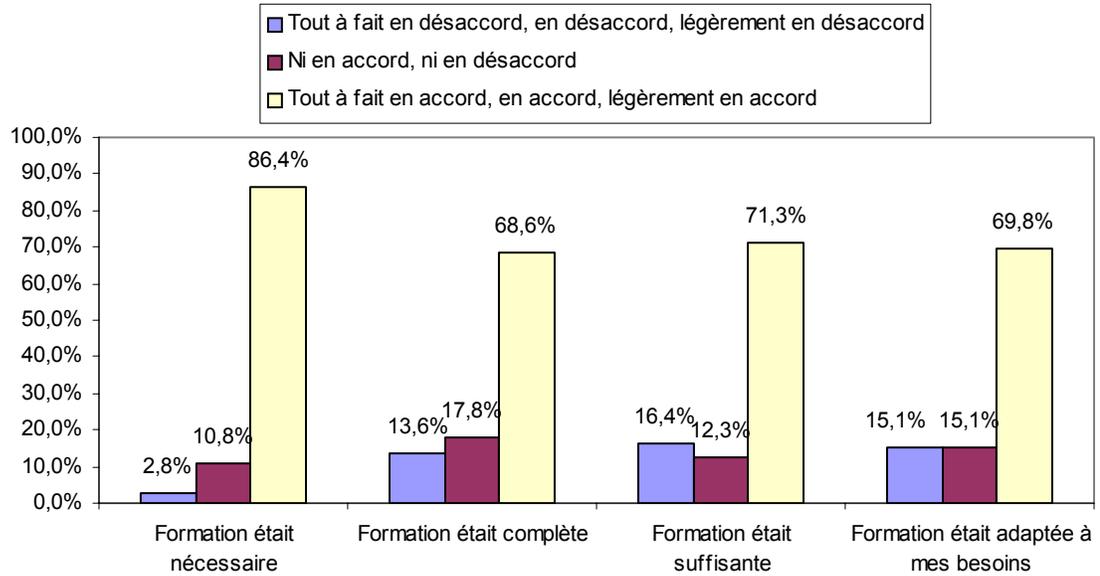
En revanche, une majorité (79 personnes sur 120, soit 65,8 %) a suivi une formation sur l'utilisation du ou des logiciels utilisés dans le cadre de la communauté de pratique virtuelle. Cette formation portant sur l'utilisation du logiciel spécifique au travail en CoPV sera abordé dans le rapport de recherche « Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects technologiques » (Dubé, 2004).

Parmi les répondants ayant suivi les formations en communication interpersonnelle et en résolution de problèmes ou de conflits, une grande majorité a estimé qu'elles étaient nécessaires, complètes, suffisantes et adaptées à leurs besoins (figure 28). Toutefois, il est possible de noter que 20 % des répondants ayant suivi la formation sur la communication interpersonnelle en contexte de travail à distance ont indiqué que celle-ci n'était pas suffisante pour satisfaire à leurs besoins. De plus, l'utilité perçue de la formation en résolution de conflits est quelque peu mise en doute : 35,1 % des répondants ayant reçu une telle formation se sont dits *tout à fait en désaccord, en désaccord, ni en accord, ni en désaccord* avec l'énoncé « Cette formation était nécessaire ».

En ce qui a trait aux besoins en formation, aucune différence significative n'est apparue entre les femmes et les hommes, les groupes d'âge ou les catégories socioprofessionnelles.

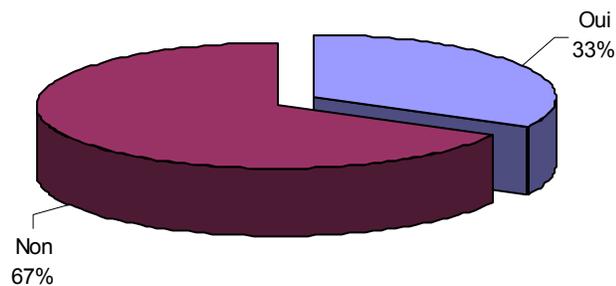
Afin de compléter cet aperçu de la formation administrée dans le cadre de la participation aux CoPV, nous avons, lors du temps 2 de mesure, demandé aux répondants de se prononcer de manière globale sur cet aspect. Ainsi, à la question « Jusqu'à maintenant, comment évaluez-vous la formation reçue en soutien à votre participation à la CoPV? », nous avons obtenu les résultats présentés à la figure 29.

**FIGURE 29-ÉVALUATION GLOBALE DE LA FORMATION REÇUE EN SOUTIEN À LA PARTICIPATION AUX COPV (TEMPS 2)**



Les résultats indiquent que les répondants n'auraient pas souhaité recevoir davantage de formation en soutien à leur participation à la CoPV. Ainsi, 67,1 % (57 sur 85) ont répondu par la négative à cette question contre 32,9 % (28 sur 85) qui ont exprimé leur souhait d'en recevoir davantage.

**FIGURE 30-« JE SOUHAITERAIS RECEVOIR DAVANTAGE DE FORMATION EN SOUTIEN À MA PARTICIPATION À LA COPV »**



Parmi les individus qui se prononcés favorablement à ce sujet, certains ont fourni des indications plus précises en répondant à une question ouverte. Parmi ces réponses, figurent à quelques reprises des demandes de formation liées au fonctionnement à proprement dit de la communauté, notamment la « façon de

fonctionner et suivi du processus », la « revue des procédures établies », les « différentes modalités de partage ».

Évaluation et reconnaissance

Finalement, puisque les pratiques de reconnaissance ont été mentionnées comme importantes pour le succès des communautés de pratique (APQC, 2001; Deloitte Research, 2001; Duarte et Snyder, 2001; Lesser et Everest, 2001; McDermott et O'Dell, 2001; Wenger et al., 2002), nous avons évalué la perception des membres quant à la reconnaissance de leur participation. Dans un premier temps, nous leur avons demandé s'ils pensaient que le travail de leur communauté de pratique serait évalué, et dans quelles conditions.

Les données présentées au tableau 12 montrent qu'au temps 1 de mesure, la majorité des répondants ne savait pas si l'expérience ou le travail de la communauté de pratique serait évaluée, ce qui constitue un contexte quelque peu particulier. On note qu'un plus grand nombre de femmes ont affirmé que la communauté serait évaluée.

**TABLEAU 12- « Y AURA-T-IL UNE ÉVALUATION DE LA COPV À LAQUELLE VOUS PARTICIPEZ? »**

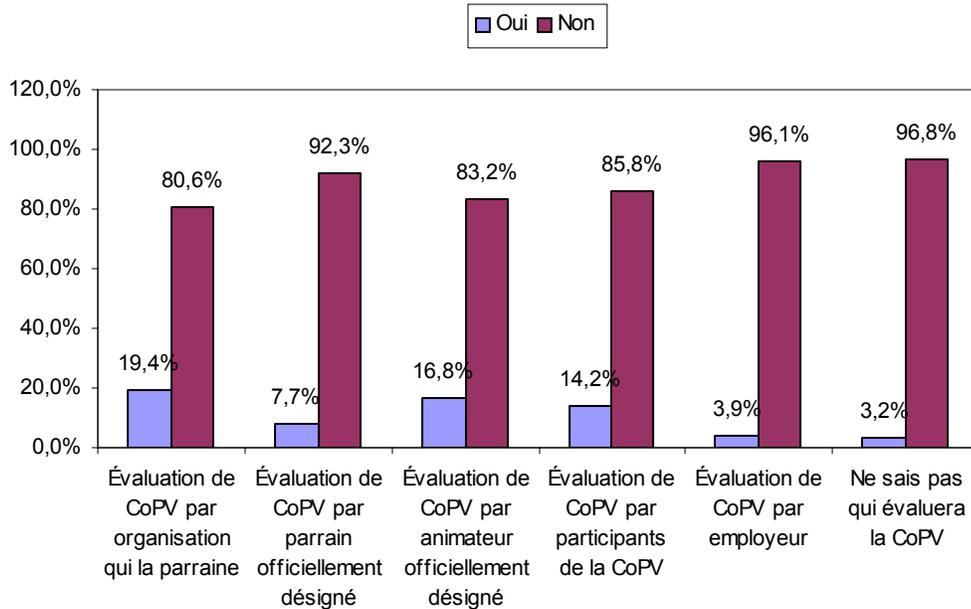
	Sexe				Total	
	Hommes		Femmes		N	%
	N	%	N	%		
Ne sais pas	31	56,3	46	48,9	77	51,7
Oui	15	27,3	40	42,6	55	36,9
Non	9	16,4	8	8,5	17	11,4
<b>Total</b>	55	100	94	100	149	100
<b>Résultat du test <math>\chi^2</math></b>	non significatif					

Sur 149 répondants, 51,7 % (77 sur 149) ont affirmé ne pas savoir si la communauté serait évaluée. Pour les femmes, cette proportion est de 48,9 % (46 sur 94) contre 56,4 % (31 sur 55) pour les hommes. De la même façon, 36,9 % des répondants (55) pensaient que la communauté serait évaluée, proportion s'élevant à 42,6 % chez les femmes et 27,3 % chez les hommes. Les autres, soit 11,4 % des répondants (17 sur 149), ont affirmé que la communauté ne serait pas évaluée.

Nous avons également demandé aux participants d'identifier la ou les personnes qu'ils croyaient responsables de l'évaluation de la communauté de pratique. La figure 31 montre que l'organisation qui parraine la CoPV est la plus souvent

identifiée comme responsable de l'évaluation (19,4 % des répondants), suivie par l'animateur (16,8 %), les participants (14,2 %), le parrain officiellement désigné (7,7 %) et l'employeur (3,9 %).

**FIGURE 31-RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION DE LA CoPV (TEMPS 1)**



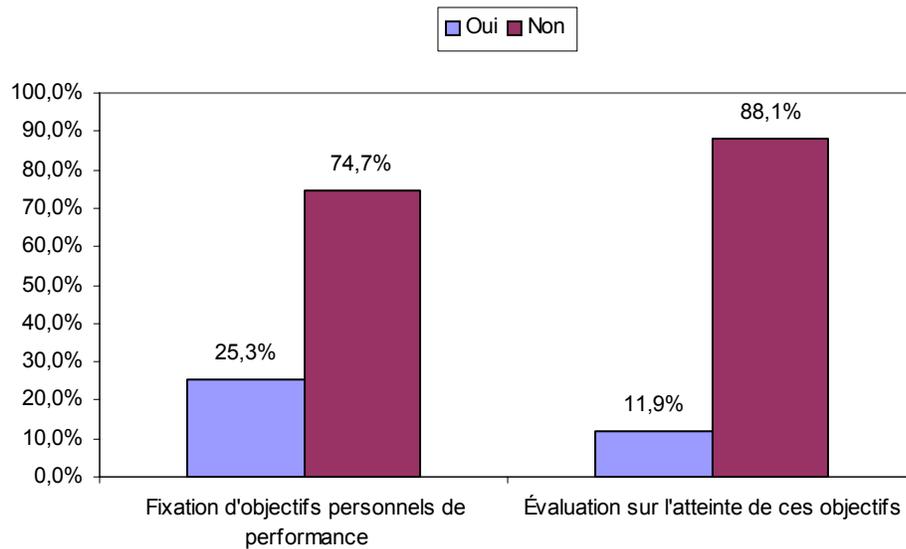
Étant donné que la question de l'évaluation a également été abordée lors de la mesure évaluative (temps 2 de collecte de données), il est possible de comparer ce qui était pressenti par les répondants au temps 1 de mesure avec leurs perceptions lors du temps 2. À cet égard, notons qu'à la question « Votre participation à la CoPV a-t-elle été formellement évaluée par l'employeur ou l'organisation qui parraine? », 95,4 % des répondants (62 sur 65) ont répondu « non ». Ces données confirment les prévisions énoncées au temps 1.

En ce qui concerne la personne qui a procédé à cette évaluation pour les trois individus ayant été évalués, il s'agissait dans un cas du superviseur habituel, dans un cas de l'animateur et dans l'autre cas d'une autre personne non précisée.

Une autre manière d'aborder la reconnaissance et l'évaluation consiste à s'interroger sur le fait que les individus avaient ou non des objectifs personnels dans le cadre de leur participation à la communauté. Afin de sonder cet aspect, nous avons posé la question suivante : « Vous êtes-vous ou vous a-t-on fixé des objectifs personnels de performance à atteindre dans le cadre de votre participation à la CoPV? » À ce sujet,

tel que montré dans la figure 32, seulement 25,3 % (42 sur 166) des répondants s'étaient fixé des objectifs à atteindre lors du temps 1. Ceux-ci concernaient notamment l'acquisition, l'augmentation ou la mise à jour de certaines connaissances propres aux activités de la communauté, le développement d'un réseau d'expertise, la diffusion des informations à divers niveaux dans les organisations, l'échange, la co-construction de connaissances ou de nouveaux modes de fonctionnement. Cependant, seuls 11,9 % (8 sur 67) des répondants pensaient être évalués sur l'atteinte de ces objectifs. Nous pouvons également noter que 84,1 % des répondants (74 sur 88) estiment que les critères d'évaluation de la performance chez leur employeur ne seront pas adaptés pour refléter leur participation à la CoPV.

**FIGURE 32-OBJECTIFS INDIVIDUELS DE PERFORMANCE DANS LA CoPV**



Afin de parfaire nos connaissances sur l'évaluation des participants, nous leur avons demandé s'ils croyaient que leur participation à la communauté serait reconnue dans leur évaluation de rendement, dans leur progression de carrière et dans l'évaluation de leurs compétences. Les résultats présentés au tableau 13 montrent que les participants ne croient pas que leur participation dans leur communauté sera reconnue par leur employeur, que ce soit dans l'évaluation du rendement, dans l'attribution d'une promotion ou dans l'évaluation des compétences. Il semble cependant que les répondants soient légèrement plus optimistes quant à la reconnaissance de leurs apprentissages par leurs pairs, puisqu'on observe une moyenne de 3,35 sur une échelle en 7 points, soit davantage que les autres modes de reconnaissance possibles.

**TABLEAU 13- RECONNAISSANCE DE LA PARTICIPATION À LA COMMUNAUTÉ**

	Moyenne <i>Écart-type</i>	Minimum <i>Écart-type</i>	Maximum <i>Écart-type</i>
Ma participation à la CoPV a été ou sera reconnue dans mon évaluation du rendement	2,66 1,90	2,17 1,60	5,00 2,55
Ma participation à la CoPV a été ou sera reconnue dans ma progression de carrière (par exemple, promotions)	2,38 1,54	1,60 0,89	3,17 1,70
Ma participation à la CoPV a été ou sera reconnue dans mon évaluation de compétences	2,77 1,72	2,39 1,50	4,67 3,21
Le transfert de mes apprentissages au sein de la CoPV a été ou sera reconnu par mes pairs	3,35 1,84	2,22 1,92	5,27 1,27

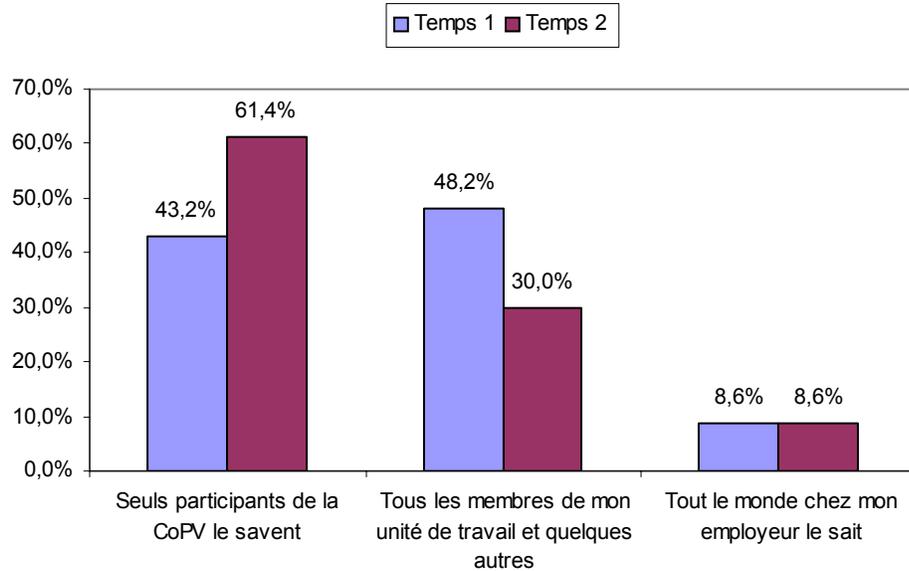
Question : Comment votre participation à la CoPV a-t-elle été ou sera-t-elle reconnue par votre employeur? (temps 2)

Échelle : 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

Cependant, une majorité de répondants ont indiqué que leur participation permettrait notamment le développement des connaissances (87,6 %; 134 sur 153), le développement de nouveaux réseaux d'influence (51 %; 78 sur 153) et une plus grande efficacité dans les tâches de travail (56,9 %; 87 sur 153). Ce sont là autant d'éléments qui pourraient être reconnus par l'employeur suite à la participation à la CoPV.

Il faut noter à ce sujet que la diffusion de l'information sur la participation des membres à la CoPV au temps 1 et 2 de mesure ne dépassait pas l'unité de travail. Ainsi, à la question « Qui est au courant de votre participation à la CoPV », 43,2 % (60 sur 139) des répondants nous ont indiqué que seuls les participants de la communauté le savaient au temps 1 et 61,4 % (43 sur 70) au temps 2. Ceci est curieux étant donné que l'on aurait pu s'attendre qu'au contraire, au fil du temps, le bouche-à-oreille ait favorisé le niveau de diffusion de la CoPV. En outre, on constate que seulement 8,6 % des répondants (temps 1 : 12 personnes sur 139; temps 2 : 6 sur 70) ont indiqué que tout le monde chez l'employeur était au courant de leur participation à la CoPV. Il semble donc que la participation aux communautés soit demeurée une activité peu diffusée, donc peu susceptible d'attirer de la reconnaissance. Heureusement, le degré d'engagement dans le travail (90 %; voir le tableau 6) fournit sans doute aux participants une motivation intrinsèque suffisamment forte pour compenser l'absence de reconnaissance, qui pourrait être source de motivation extrinsèque. Les résultats détaillés de cette comparaison du niveau de diffusion entre les deux temps de mesure sont présentés à la figure 33.

**FIGURE 33-NIVEAU DE DIFFUSION DE LA PARTICIPATION À LA COPV**



Néanmoins, la participation à la CoPV des répondants semble susciter un certain intérêt de la part des supérieurs immédiats des membres, ce qui peut être un premier pas vers la reconnaissance. Ainsi, 35,3 % des répondants nous ont indiqué que leur superviseur ou supérieur immédiat s'intéressait à leur participation à la communauté, notamment en demandant occasionnellement des nouvelles de cette participation. Par ailleurs, une majorité de répondants (65,8 %; 98 personnes sur 149) ont confirmé que leur participation à une communauté de pratique virtuelle ne faisait pas l'objet d'une entente formelle avec leur employeur.

### **Gouvernance**

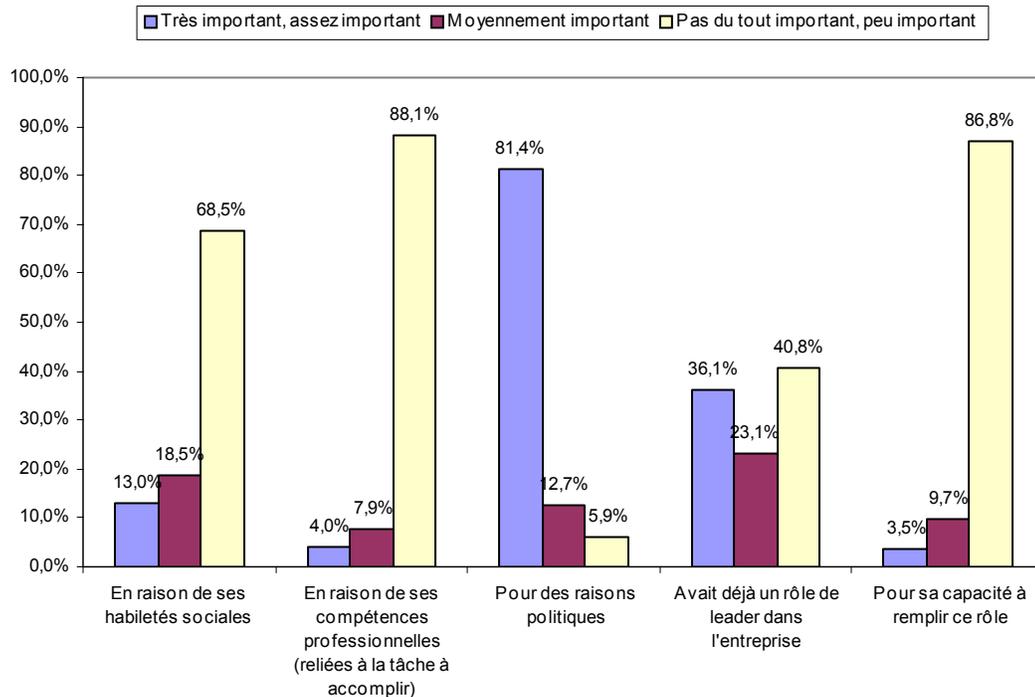
Les décisions de gestion prises par les structures de gouvernance des communautés ont fait l'objet d'un suivi rigoureux sous forme de la rédaction d'un historique et d'un journal d'incidents critiques pour chaque communauté, et de la tenue de deux groupes de discussion. Ces données, qualitatives, seront utilisées dans des analyses présentées ultérieurement.

Outre ces informations, nous avons également recueilli par questionnaires des données sur l'animation des communautés. Dans un premier temps, nous avons questionné les participants sur le choix de l'animateur. Il appert que 74,3 % des répondants (104 sur 140) pensent que l'animateur a été choisi par l'organisation parrainant la communauté de pratique virtuelle; 20 % (28 sur 140) croient qu'il a été

choisi par le parrain de la communauté; et seulement 5,7 % (8 sur 140) affirment que ce sont les membres de la communauté qui l'ont choisi.

Nos questions ont également porté sur les critères de choix de l'animateur (figure 34). Notons que plusieurs choix de réponses étaient possibles, ce qui explique les scores élevés de plusieurs critères. Ainsi, selon 88,1 % des répondants (134 sur 152), l'animateur a été choisi en raison de ses compétences professionnelles liées à la tâche qu'il aurait à accomplir; 86,8 % (126 sur 145) croient qu'il a été choisi pour sa capacité à assumer ce rôle; et 68,5 % (100 sur 146) croient que l'animateur a été choisi pour ses habiletés sociales. Par ailleurs, 81,4 % (109 sur 134) ne croient pas que l'animateur a été choisi pour des raisons politiques, ce qui est intéressant à noter, puisque les questions de pouvoir et de politique sont rarement absentes des organisations. Toutefois, dans le cas des communautés de pratique de ce projet de recherche, la compétence semble avoir déterminé la sélection des participants et de l'animateur.

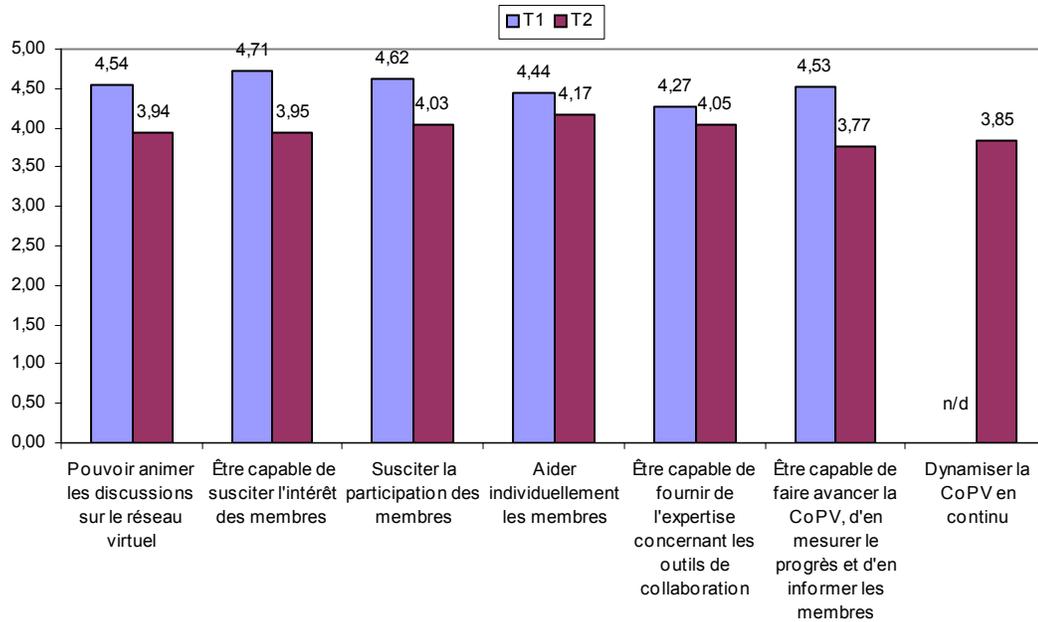
**FIGURE 34-CRITÈRES DE CHOIX DE L'ANIMATEUR**



Au début du projet de recherche, nous avons interrogé les participants sur leurs attentes face au rôle de l'animateur. Ainsi, 91 % (131 sur 144) considéraient assez ou très important que l'animateur soit capable d'animer les discussions sur les

réseaux virtuels; 96,5 % (139 sur 144) ont mentionné que l'animateur devait être capable de susciter l'intérêt des membres; 95,1 % (137 sur 144) ont affirmé que l'animateur devait être en mesure de susciter leur participation; 88,2 % (127 sur 144) ont considéré très important que l'animateur puisse aider individuellement les membres; 81,4 % (118 sur 145) ont estimé qu'il devait être capable de fournir l'expertise liée aux outils de collaboration (documents, site, logiciel, ordinateur) et 93,8 % (136 sur 145) ont affirmé qu'il devait faire avancer la tâche de la communauté, en mesurer le progrès et en informer les membres. En somme, les moyennes pour ces réponses sont toutes élevées (la plus basse étant de 4,27 sur une échelle en 5 points, au temps 1), ce qui signifie que les répondants considéraient ces rôles d'animation très importants et que leurs attentes à ce sujet étaient élevées (figure 35). Bien que les scores observés au temps 2 demeurent importants, cotes de satisfaction sont inférieures à celles des attentes, ce qui peut signifier une légère déception par rapport aux attentes.

**FIGURE 35-RÔLES ATTENDUS ET EXERCÉS PAR L'ANIMATEUR**



Question (temps 1) : Indiquez, pour chacun des énoncés, l'importance que vous accordez à ce rôle de l'animateur.

Échelle : 1 = pas du tout important; 2 = peu important; 3 = moyennement important; 4 = assez important; 5 = très important.

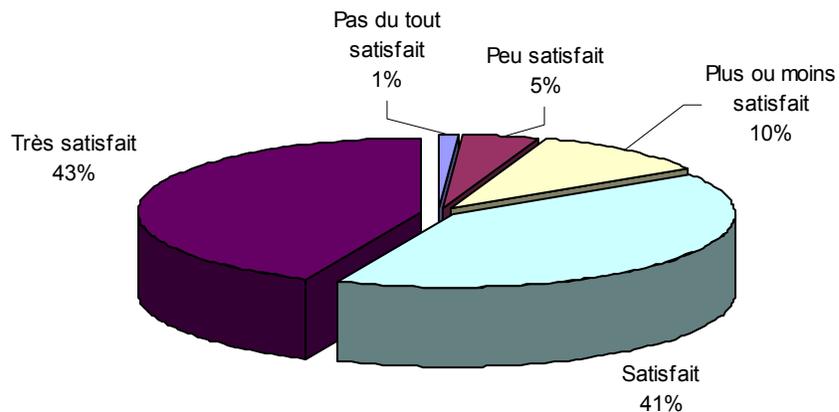
Question (temps 2) : Jusqu'à maintenant, comment évaluez-vous chacun des rôles suivants de l'animateur?

Échelle : 1 = pas du tout satisfait; 2 = peu satisfait; 3 = plus ou moins satisfait; 4 = satisfait; 5 = très satisfait.

Après avoir identifié les attentes des participants, nous leur avons demandé d'exprimer leur niveau de satisfaction vis-à-vis de l'animation de leur communauté.

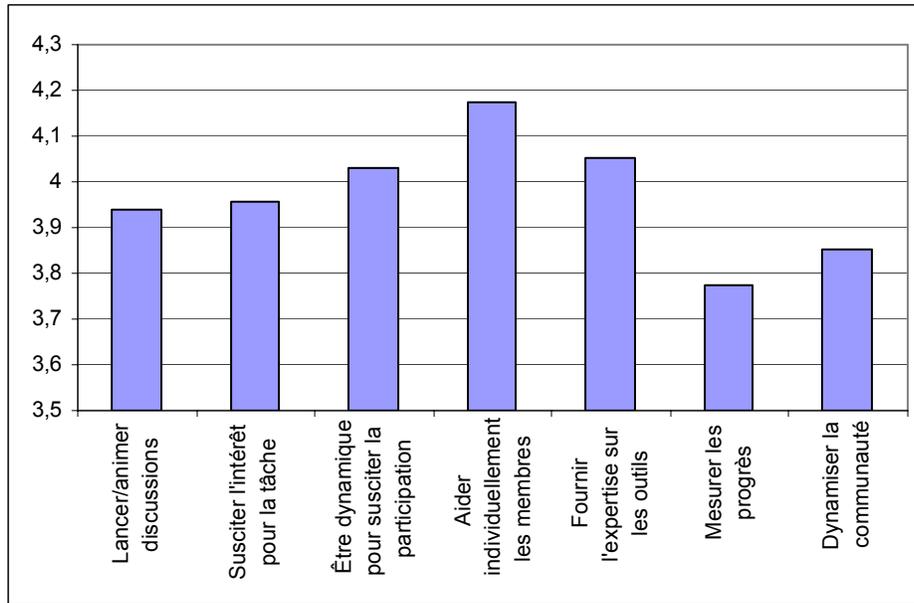
Notons que cette mesure a été prise à la fin du projet de recherche, alors que les participants avaient un recul suffisant pour juger de leur expérience. Globalement, l'évaluation de la CoPV est positive, obtenant une moyenne de 4,20 sur une échelle de satisfaction en 5 points; rappelons toutefois que nous avons noté précédemment que les attentes étaient légèrement réduites. Tel que le montre la figure 36, 43,2 % (38 sur 88) des répondants se sont dits très satisfaits, 40,9 % (36 sur 88) satisfaits et 10,2 % (9 sur 88) plus ou moins satisfaits.

**FIGURE 36-ÉVALUATION GLOBALE DE L'ANIMATION DE LA COPV AU TEMPS 2**



Afin de mieux comprendre d'où provient la satisfaction des membres envers l'animation de leur communauté, les répondants ont été questionnés sur des aspects plus précis du rôle de l'animateur. Au temps 2 de mesure, tous les rôles tenus par les animateurs ont été évalués de manière satisfaisante par les répondants (figure 37), les moyennes variant de 3,77 à 4,17 sur une échelle en 5 points où 5 indique *très satisfait*.

**FIGURE 37-RÔLES EXERCÉS PAR ANIMATEUR**



Question : Jusqu'à maintenant, comment évaluez-vous chacun des rôles suivants de l'animateur? Scores de 1 à 5 où le répondant indique son accord niveau de satisfaction selon l'échelle suivante : 1 = pas du tout satisfait; 2 = peu satisfait; 3 = plus ou moins satisfait; 4 = satisfait; 5 : très satisfait.

### **Allocation des ressources**

Comme nous l'avons dit, les ressources allouées aux participants d'une communauté de pratique sont des éléments de succès importants. Pour évaluer cette dimension, nous avons, dans un premier temps, demandé aux participants s'ils avaient bénéficié de ces ressources, comme en atteste le tableau 14.

**TABEAU 14-RESSOURCES ALLOUÉES POUR LA PARTICIPATION À LA COMMUNAUTÉ**

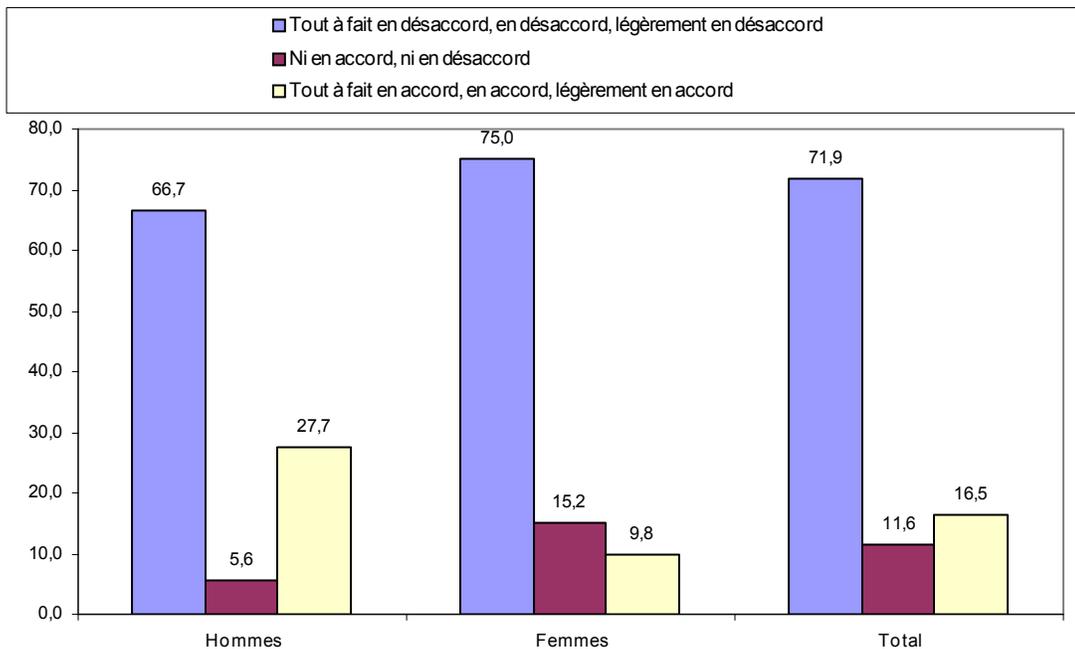
	Oui	Non
Ressources humaines (ex. : adjoint)	1 1,2 %	80 98,8 %
Ressources financières (ex. : budget de déplacement)	12 14,6 %	70 85,4 %
Ressources matérielles (ex. : nouvel ordinateur)	3 3,6 %	81 96,4 %
Dégagement de temps	14 16,9 %	69 83,1 %

Question : Votre employeur vous a-t-il donné les ressources supplémentaires suivantes pour participer à la CoPV?

On constate que peu de participants ont bénéficié de ressources supplémentaires, y compris de dégage­ment de temps, dans le cadre de leur participation à la communauté. Pourtant, à la question : « Auriez-vous eu besoin de ressources supplémentaires pour participer à la CoPV? », 18 participants sur 76 (23,7 %) ont répondu par l'affirmative. Un examen des réponses qualitatives à cette question indique que, dans la majorité des cas, les participants auraient souhaité bénéficier de plus de temps. Ce résultat n'est pas étonnant puisque, comme nous le verrons plus loin dans ce rapport, le temps consacré aux activités de la communauté ressort comme une variable d'insatisfaction importante des répondants.

Cependant, lorsqu'il a été demandé au temps 1 aux participants s'ils estimaient que le temps consacré au démarrage de la communauté de pratique pourrait nuire à leur travail ou à leur carrière, la majorité a répondu par la négative (figure 38). Plus précisément, 71,9 % répondants (105 sur 146), dont 75 % des femmes (69 sur 92) et 66,7 % des hommes (36 sur 54), ont estimé que le temps consacré au démarrage de la CoPV ne nuirait pas à leur travail ou à leur carrière. Seulement, 16,5 % des répondants (24), dont 9,8 % des femmes (9 sur 92) et 27,8 % des hommes (15 sur 54), ont estimé que le temps consacré à la communauté risquait de nuire à leur travail ou à leur carrière. Ces différences entre les hommes et les femmes sont intéressantes mais ne se révèlent pas significatives statistiquement.

**FIGURE 38-« LE TEMPS CONSACRÉ AU DÉMARRAGE DE LA COPV POURRAIT NUIRE À LEUR TRAVAIL OU À LEUR CARRIÈRE »**



Parmi les ressources allouées pour la participation à la communauté de pratique se trouve également le soutien en matière de technologie. Cette dimension était évaluée par quatre questions : « Le micro-ordinateur est performant; il répond aux besoins de la tâche et de l'utilisation que j'en fais »; « Si j'ai un problème avec mon micro-ordinateur, je sais à qui m'adresser pour obtenir du soutien »; « De façon générale, le soutien technique (quelle qu'en soit la forme ou la provenance) règle rapidement les problèmes avec mon micro-ordinateur »; « Si mon micro-ordinateur ne fonctionne plus, on peut facilement le remplacer ou m'en prêter un pendant que la réparation s'effectue » (Scores de 1 à 7 où le répondant indique son accord avec l'énoncé selon l'échelle de 1 = tout à fait en désaccord à 7 = tout à fait en accord). La moyenne à ces questions pour l'ensemble des répondants s'élève à 5,92 ce qui dénote un soutien très satisfaisant sur le plan des technologies de l'information.

Nous avons également demandé aux répondants de porter un jugement sur les ressources qu'ils avaient reçues. Une première évaluation, plutôt générale, est présentée au tableau 15. Elle indique que dans l'ensemble, les répondants se sont montrés neutres quant au soutien offert par leur organisation, incluant le soutien sous forme d'intérêt.

**TABLEAU 15-SOUTIEN À LA PARTICIPATION À LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE**

	Moyenne <i>Écart-type</i>	Minimum <i>Écart-type</i>	Maximum <i>Écart-type</i>
Le soutien organisationnel que vous avez reçu a été suffisant	4,22 1,66	3,00 0,82	5,00 1,63
Le soutien organisationnel que vous avez reçu a fait défaut	3,73 1,78	3,08 1,26	5,00 1,83
Le soutien que vous avez reçu était trop ponctuel	3,69 1,69	2,93 1,86	4,57 1,27
L'intérêt de l'organisation semble avoir diminué au fil du temps	4,11 1,84	2,64 1,36	6,29 1,25
L'intérêt de l'organisation semble avoir augmenté au fil du temps	3,30 1,55	1,86 1,21	4,20 1,40

Question : Pour que votre CoPV atteigne ses objectifs, comment considérez-vous le soutien organisationnel de votre employeur ou de l'organisation qui chapeaute la CoPV jusqu'à maintenant?

Échelle : 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

### ***Fonctionnement et prise de décision***

Nous avons posé six questions afin d'obtenir des informations sur le fonctionnement des communautés de pratique et le mode de prise de décision. Le tableau 16 présente en détail les résultats.

En premier lieu, 43,4 % des répondants (33 sur 76) ont indiqué que leur CoPV ne s'était pas fixé de règles afin de régir la participation et le fonctionnement interne. Par ailleurs, à ce même énoncé, 21,1 % (16 sur 76) des répondants ont sélectionné

la case « Tout le fonctionnement a été formalisé » sur le continuum. La moyenne de cet énoncé de 3,18 sur une échelle en 7 points, de même que l'écart-type élevé (2,37), nous informent sur l'ambiguïté et l'incertitude des participants quant à cet aspect.

Nous avons également interrogé les participants sur le rôle de leur animateur dans la répartition des tâches et responsabilités au sein de la CoPV. La réponse choisie le plus fréquemment est « Selon les préférences des individus », dans une proportion de 42,5 % (34 sur 80). Cependant, 37,5 % des répondants ont indiqué que l'ensemble du groupe décidait de la répartition des tâches. Ceci est en cohérence avec le fait que 45,5 % (40 sur 88) des répondants ont indiqué que les décisions importantes étaient prises par consensus au sein de la communauté de pratique.

Finalement, à la question « Comment devraient se prendre les décisions importantes au sein de la CoPV? », 60,4 % (55 sur 91) ont répondu que les décisions devraient s'effectuer par consensus et 25,3 % (23 sur 91) ont répondu que la règle de la majorité devrait prévaloir. Ces résultats corroborent l'importance d'un style de fonctionnement et de décision de nature consensuelle et participative au sein des CoPV.

**TABLEAU 16-FONCTIONNEMENT ET PRISE DE DÉCISION AU SEIN DE LA COPV**

		N	%
Est-ce que la CoPV s'est fixé des règles de fonctionnement (niveau de participation , façon de procéder, règle de prise de décision, etc.)?	1. Aucune norme définie	33	43,4
	2 ↑	4	5,3
	3	9	11,8
	4	8	10,5
	5 ↓	6	7,9
	6	0	0
	7. Tout le fonctionnement a été formalisé	16	21,1
		N Moyenne Écart-type	76 3,18 2,37
Quelle est la participation de l'animateur dans la répartition des tâches et des responsabilités au sein de la CoPV?	1. Selon les préférences des individus	34	42,5
	2. L'animateur décide seul	16	20,0
	3. L'ensemble des participants décident	30	37,5
		Moyenne N Écart-type	80 1,95 0,90
Comment sont prises les décisions importantes au sein de la CoPV?	1. Absence de décision par manque de réaction	12	13,6
	2. Prise de décision autoritaire de l'animateur	6	6,8
	3. Prise de décision par une minorité	8	9,1
	4. Prise de décision à la majorité	21	23,9
	5. Prise de décision par consensus	40	45,5
	6. Prise de décision à l'unanimité	1	1,1
		Moyenne N Écart-type	88 3,84 1,45
Comment devraient-elles se prendre selon vous?	1. Absence de décision par manque de réaction	0	0
	2. Prise de décision autoritaire de l'animateur	9	9,9
	3. Prise de décision par une minorité	3	3,3
	4. Prise de décision à la majorité	23	25,3
	5. Prise de décision par consensus	55	60,4
	6. Prise de décision à l'unanimité	1	1,1
		Moyenne N Écart-type	91 4,40 0,96

### 3.1.5 Mesures du succès de l'expérience des communautés

#### *Évaluation globale du succès*

L'évaluation des communautés par les participants a tout d'abord été mesurée par une question très globale portant sur le succès de l'expérience, puis par des questions sur des dimensions plus spécifiques de celui-ci. Ainsi, comme le montre le tableau 17, l'ensemble des communautés qui ont participé au projet de recherche ont été jugées assez favorablement par leurs membres. Ceux-ci ont en effet évalué que les communautés avaient plutôt été un succès (moyenne de 4,65 sur une échelle en 7 points), avaient globalement atteint leurs objectifs (moyenne de 4,59) et avaient été relativement utiles aux employeurs (moyenne de 4,43). Ces données agrégées cachent cependant de grandes disparités d'une communauté à l'autre, comme l'indiquent les colonnes minimum et maximum du tableau ci-dessous.

**TABLEAU 17-ÉVALUATION DU SUCCÈS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE**

	Moyenne <sup>6</sup> Écart-type	Minimum Écart-type	Maximum Écart-type
Je pense que travail d'équipe en CoPV a eu un effet positif sur le climat de travail chez mon employeur	3,81 1,57	2,67 1,53	4,75 0,96
La CoPV est très utile pour mon employeur	4,43 1,78	1,67 1,15	5,50 1,00
La CoPV est très utile pour l'organisation qui parraine	5,04 1,59	1,00 0,00	5,80 1,47
La CoPV est un succès	4,65 1,86	1,33 0,58	6,25 1,12
Je pense que les objectifs globaux de la CoPV sont atteints	4,59 1,81	2,33 2,31	6,25 0,55
Je serais intéressé à continuer à participer à une CoPV	5,19 1,75	1,33 0,58	5,65 2,03

Scores de 1 à 7 où le répondant indique son accord avec l'énoncé selon l'échelle suivante :

1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

#### **Résultats : atteinte des objectifs**

Afin de mieux comprendre sur quels critères les participants se basaient pour fonder leur appréciation du succès de leur communauté, nous avons cherché dans un premier temps à identifier les objectifs considérés comme importants à atteindre par les participants et à évaluer, dans un second temps, leur niveau d'atteinte. Les résultats sont fournis au tableau 18.

<sup>6</sup> Dans ce tableau, comme dans la suite du rapport, la colonne moyenne indique la moyenne pour l'ensemble des communautés de l'échantillon; les colonnes minimum et maximum indiquent les données pour les communautés ayant affiché les scores les plus faibles et les plus élevés à cette question.

**TABLEAU 18-IMPORTANCE ET ATTEINTE DES OBJECTIFS DE LA COMMUNAUTÉ**

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

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

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

Les résultats concernant l'importance des objectifs sont intéressants. Notons tout d'abord que ces résultats font l'agrégation des buts visés par l'ensemble des communautés et ne permettent donc pas d'isoler ceux poursuivis spécifiquement par une communauté. Cette agrégation biaise un peu des résultats puisque la plupart des objectifs étaient considérés importants par au moins une communauté. Ainsi, à part les objectifs de rationalisation, incluant la réduction des effectifs et la maximisation du temps de travail, tous les objectifs dépassent une moyenne de 4/5. Cependant, deux objectifs dépassent les autres : 1) la facilitation de l'échange et du partage de l'information et des savoirs; et 2) la valorisation de l'excellence. Si ce dernier ne fait pas partie des objectifs les mieux réalisés, malgré une moyenne de 3,53/5, la facilitation de l'échange et du partage de l'information et des savoirs se situe en tête des objectifs atteints par les communautés, suivi par l'apprentissage. Ces résultats confirment deux choses. D'une part, que les communautés se fixent elles-mêmes leurs propres objectifs et s'évaluent ensuite par rapport à l'atteinte de ces buts. D'autre part, que quelle que soit la situation, le partage des connaissances demeure la priorité dans la mise en place des communautés de pratiques virtuelles, et leur résultat le plus évident.

En outre, malgré la situation financière difficile de nombreuses organisations dont nous avons fait état plus tôt, les répondants indiquent que la rationalisation et la

réduction des effectifs ne figuraient pas parmi les principaux objectifs visés, et ils arrivent au dernier rang des objectifs atteints. Ce résultat vaut la peine d'être souligné dans la mesure où certains craignent que les communautés de pratique ne figurent au nombre des méthodes de rationalisation des effectifs. Elles sont en effet parfois vues comme une façon de collecter les savoirs pour ensuite se défaire d'une partie de la main-d'œuvre. Or, les participants du projet de recherche « Modes de collaboration à l'ère d'Internet » n'ont pas vu là un objectif à atteindre, ni un objectif atteint.

Les résultats concernant l'atteinte de l'objectif d'apprentissage sont particulièrement intéressants puisque, comme nous l'avons expliqué plus tôt, l'apprentissage est une dimension du succès des communautés identifiée spécifiquement par les auteurs (Deloitte Research, 2001; McDermott, 1999b, 2001). Nous avons donc mesuré la perception que les participants ont réalisé des apprentissages dans leur communauté. Ces résultats sont présentés au tableau 19. Étonnamment compte tenu du fait que l'apprentissage a été considéré comme un objectif généralement atteint par les communautés, l'évaluation que les participants font de leurs apprentissages professionnels et personnels est plutôt neutre.

**TABLEAU 19-APPRENTISSAGES ET COMPÉTENCES**

	Moyenne <i>Écart-type</i>	Minimum <i>Écart-type</i>	Maximum <i>Écart-type</i>
J'ai fait des apprentissages professionnels importants dans la CoPV	4,57 1,56	1,67 0,58	5,29 0,89
J'ai fait des apprentissages personnels importants dans la CoPV	4,27 1,54	2,00 1,00	5,57 0,53
J'ai personnellement beaucoup appris de la CoPV	4,45 1,59	2,33 2,32	5,35 1,53

Echelle : 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord

Notons cependant que les perceptions d'importance des objectifs peuvent être influencées par les caractéristiques individuelles ou démographiques des répondants. Ainsi, sur l'ensemble des variables que nous avons testées (sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, niveau de scolarité), seule la variable du sexe s'est révélée généralement significative. Nous nous limiterons donc à la présentation des résultats croisés selon cette variable, les dimensions évoquées plus haut étant apparemment moins pertinentes pour distinguer les répondants, ce qui en soi est un résultat intéressant.

Dans le tableau 20 portant sur les objectifs stratégiques et opérationnels, on note quelques différences selon le sexe, mais aussi une certaine convergence dans plusieurs observations. Les femmes accordent systématiquement une importance plus grande à tous les énoncés. Elles considèrent que le premier objectif consiste à

faciliter l'échange et le partage de l'information, suivi de : valoriser l'excellence, valoriser les compétences, favoriser l'apprentissage, améliorer la qualité, mieux utiliser les ressources délocalisées, valoriser l'innovation et stimuler la créativité.

Pour les répondantes, le premier objectif en terme d'importance est aussi celui qui est le plus atteint, mais le niveau d'atteinte est inférieur à l'importance. Tous les objectifs présentent d'ailleurs des niveaux d'atteinte inférieurs au niveau d'importance attribué par les participants. Rappelons cependant que les répondants des temps 1 et 2 ne sont pas nécessairement les mêmes, et que le nombre de répondants au temps 2 est inférieur à celui du temps 1. Ces différences dans l'échantillon peuvent expliquer en partie ces résultats.

Du côté des hommes, l'objectif de valoriser les compétences vient au premier rang en importance, suivi du partage de l'information et des savoirs, de la recherche de l'excellence et de l'amélioration de la qualité, d'une meilleure utilisation des ressources délocalisées et finalement des objectifs de favoriser l'apprentissage et l'innovation. Les autres objectifs obtiennent des scores inférieurs à 4 en importance.

En ce qui concerne l'atteinte des objectifs, les répondants masculins ont classé au premier rang le fait de favoriser l'apprentissage, mais les niveaux d'atteinte sont relativement faibles pour tous les objectifs, souvent même inférieurs à 3. En cela, les hommes diffèrent des femmes qui se sont révélées moins sévères dans leur jugement. Bien sûr, il est possible que certaines CoPV aient été plus ou moins différenciées selon le sexe, de sorte que les différences ne sont pas nécessairement dues à des perceptions différentes, mais possiblement également à des contextes organisationnels différents. Ainsi, bien que la plupart des CoPV aient été de composition mixte, au moins une était uniquement féminine.

**TABLEAU 20-IMPORTANCE ET ATTEINTE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS SELON LE SEXE**

	Importance de l'objectif <sup>A</sup>			Atteinte de l'objectif <sup>B</sup>		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Valoriser l'innovation	4,00 55 0,82	4,44 89 0,74	4,27 144 0,80	3,54 26 0,81	3,53 51 1,06	3,53 77 0,98
	t (142) = -3,32***			t (142) = n-s		
Améliorer la relation-client	3,83 52 1,00	4,26 88 0,82	4,10 140 0,92	3,10 21 0,89	3,18 38 0,83	3,15 59 0,85
	t (138) = -2,78**			t (138) = n-s		
Améliorer la qualité	4,15 53 0,93	4,53 89 0,64	4,39 142 0,78	3,25 24 0,79	3,41 44 0,95	3,35 68 0,89
	t (140) = -2,86**			t (140) = n-s		
Valoriser l'excellence	4,38 53 0,69	4,62 91 0,65	4,53 144 0,67	3,29 28 0,76	3,65 49 0,97	3,52 77 0,91
	t(142) = -2,09*			t (142) = n-s		
Rationaliser	3,39 51 1,22	3,57 86 1,14	3,50 137 1,17	2,61 18 0,92	3,07 28 0,94	2,89 46 0,95
	t = n-s			t = n-s		
Valoriser les compétences	3,90 53 0,81	4,53 89 0,66	4,30 142 0,78	3,22 27 0,93	3,38 40 1,00	3,31 67 0,97
	t (140) = -4,98***			t (140) = n-s		
Efficience	3,96 52 0,91	4,17 88 0,90	4,09 140 0,90	3,23 22 0,92	3,35 37 0,95	3,31 59 0,93
	t = n-s			t = n-s		
Faciliter l'échange et le partage de l'information et des savoirs	4,49 55 0,74	4,74 92 0,59	4,65 147 0,66	3,48 31 0,89	4,00 52 0,97	3,81 83 0,97
	t (95) = -2,11*			t (81) = -2,42*		
Expérimenter une nouvelle approche de résolution de problèmes	3,98 55 0,89	4,29 87 0,75	4,17 142 0,82	3,60 30 1,00	3,78 51 0,86	3,72 81 0,91
	t(140) = -2,20*			t (140) = n-s		
Mieux utiliser les ressources délocalisées	4,09 55 0,97	4,46 90 0,82	4,32 145 0,90	3,44 25 1,00	3,81 43 0,96	3,68 68 0,98
	t(143) = -2,42*			t (143) = n-s		
Réduire les effectifs	2,17 54 0,97	2,32 78 1,04	2,26 132 1,01	2,45 11 0,93	2,39 23 1,08	2,41 34 1,02
	t = n-s			t = n-s		
Maximiser le temps de travail	3,49 53 1,15	3,75 85 1,08	3,65 138 1,11	2,86 21 1,01	3,00 39 0,95	2,95 60 0,96
	t = n-s			t = n-s		
Diminuer la duplication	3,98 54 1,00	4,37 85 0,91	4,22 139 0,96	3,28 25 1,06	3,39 44 1,02	3,35 69 1,03
	t (137) = -2,33*			t (137) = n-s		
Stimuler la créativité	3,87 54 0,91	4,43 88 0,77	4,22 142 0,87	3,32 28 0,86	3,64 50 1,06	3,53 78 1,00
	t (140) = -3,93***			t (140) = n-s		
Favoriser l'apprentissage	4,06 54 0,76	4,57 88 0,74	4,37 142 0,79	3,59 29 0,82	3,90 52 0,89	3,79 81 0,88
	t (140) = -3,96***			t (140) = n-s		

Légende :

<sup>A</sup> : Sur l'échelle d'importance où 1 = pas du tout important; 2 = peu important; 3 = moyennement important; 4 = assez important; 5 = très important.

<sup>B</sup> : Sur l'échelle d'atteinte où 1 = pas du tout atteint; 2 = peu atteint; 3 = plus ou moins atteint; 4 = atteint; 5 = parfaitement atteint.

n-s = Test-t non significatif

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

En ce qui concerne l'âge, bien que les différences ne soient pas statistiquement significatives, certains résultats sont intéressants. Ainsi, l'on note certaines différences dans l'importance attribuée à certains objectifs opérationnels et

stratégiques de la CoPV. Cependant, les objectifs qui obtiennent les plus hautes et plus basses moyennes sont les mêmes et ce, pour chacun des trois groupes d'âge. Le fait de faciliter l'échange et le partage d'information et de savoirs est l'objectif le plus important pour tous les groupes d'âge, alors que la réduction des effectifs est perçue comme le moins important. L'apprentissage, la créativité, l'innovation, de nouvelles approches de résolution de problèmes, ainsi qu'une meilleure utilisation des ressources délocalisées sont au nombre des autres objectifs stratégiques jugés importants. Nous aurons l'occasion de revenir sur les différentes perceptions liées à l'atteinte de ces objectifs en fonction des groupes d'âge dans une prochaine section.

**TABLEAU 21-IMPORTANCE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES SELON L'ÂGE**

	Catégorie d'âge		
	Moins de 35 ans	35 à 49 ans	50 ans et plus
	Moyenne ^ N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Valoriser l'innovation	3,75 20 0,85	3,62 47 0,87	3,53 77 0,98
Améliorer la relation-client	3,13 15 0,74	3,22 37 0,82	3,15 59 0,85
Améliorer la qualité	3,41 17 0,80	3,38 42 0,79	3,35 68 0,89
Valoriser l'excellence	3,58 19 0,84	3,56 48 0,88	3,52 77 0,91
Rationaliser	3,06 16 0,85	3,00 24 0,88	2,89 46 0,95
Valoriser les compétences	3,40 20 0,82	3,38 39 0,96	3,31 67 0,97
Efficience	3,61 18 0,85	3,35 34 0,85	3,31 59 0,93
Faciliter l'échange et le partage de l'information et des savoirs	4,05 20 0,83	3,88 52 0,88	3,81 83 0,97
Expérimenter une nouvelle approche de résolution de problèmes	3,90 20 0,72	3,80 50 0,81	3,72 81 0,91
Mieux utiliser les ressources délocalisées	3,84 19 0,63	3,80 40 0,88	3,68 68 0,98
Réduire les effectifs	2,31 13 0,63	2,71 17 1,16	2,41 34 1,02
Maximiser le temps de travail	2,89 18 0,76	3,14 35 0,94	2,95 60 0,96
Diminuer la duplication	3,28 18 0,75	3,50 44 0,95	3,35 69 1,03
Stimuler la créativité	3,68 19 0,75	3,63 49 0,97	3,53 78 1,00
Favoriser l'apprentissage	3,95 20 0,60	3,85 52 0,83	3,79 81 0,88

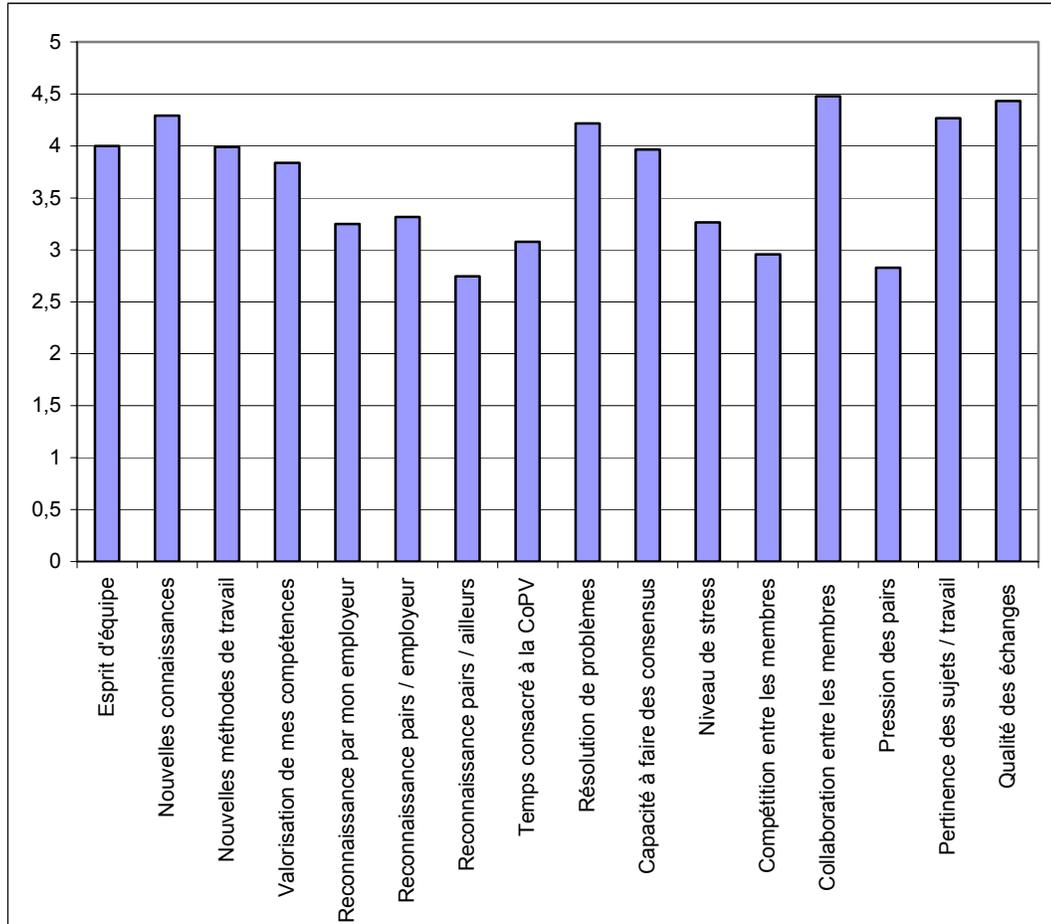
^: Moyennes sur l'échelle en 5 points où 1 = pas du tout important; 2 = peu important; 3 = moyennement important; 4 = assez important; 5 = très important.

### ***Apprentissages et satisfaction des membres***

Nous l'avons dit, le succès ne se mesure pas uniquement par l'atteinte des objectifs fixés et l'apprentissage mais également par la satisfaction des participants. Pour évaluer ce niveau de satisfaction, nous avons, dans un premier temps, posé une question générale. De façon globale, les répondants se disent moyennement satisfaits de leur participation (3,85 sur une échelle en 7 points), ce qui est étonnant puisqu'ils considèrent dans l'ensemble que les communautés ont été un succès.

Afin de préciser cette appréciation, nous avons demandé aux répondants d'évaluer si certaines dimensions plus spécifiques de leur expérience de travail en communauté de pratique avaient été des sources de satisfaction personnelle. La figure 39 illustre ces résultats et permet de constater que les principales sources de satisfaction ont été la collaboration entre les membres de la communauté (moyenne de 4,48 sur une échelle en 7 points); la qualité des échanges (4,43); l'acquisition de nouvelles connaissances (4,29); la pertinence des sujets abordés par rapport au travail quotidien (4,27); et la capacité du groupe à résoudre des problèmes précis (4,22). Ce résultat est tout à fait cohérent avec ceux présentés au tableau 20 et qui indique que les objectifs d'échange, de partage d'information et d'apprentissage ont été davantage atteints que les autres, même si les scores sont malgré tout peu élevés (3,8 et 3,79 sur une échelle de 7). Notons qu'aucune de ces dimensions n'a atteint un score de satisfaction très élevé, le maximum étant de 4,48 sur 7.

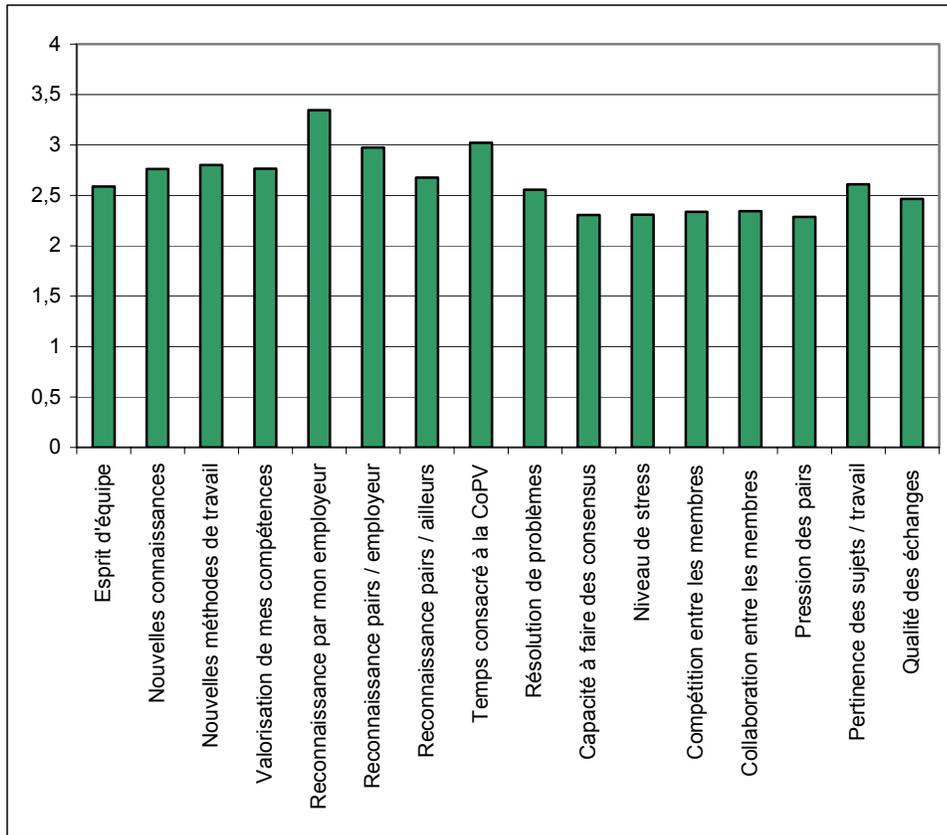
**FIGURE 39-PRINCIPALES SOURCES DE SATISFACTION PERSONNELLE**



Question : Jusqu'à maintenant, indiquez à quel point les caractéristiques ou les effets suivants de votre CoPV sont une source de satisfaction.  
Scores de 1 à 7, où 7 indique une très grande source de satisfaction.

Nous avons également demandé aux participants d'identifier les sources d'insatisfaction personnelle lors de l'expérience de travail en communauté (figure 40). Les principales sources d'insatisfaction ont été le temps consacré aux activités de la communauté (moyenne de 3,02 sur une échelle en 7 points) et la reconnaissance de la part de l'employeur pour la participation à la communauté de pratique (3,35). Ce premier résultat est conforme aux résultats d'un sondage qui identifie le manque de temps comme un obstacle majeur à l'implantation de modes de gestion des connaissances (Deloitte Research, 2001). Nous reviendrons sur la question de la reconnaissance de la participation à la communauté dans la suite de ce rapport.

**FIGURE 40-PRINCIPALES SOURCES D'INSATISFACTION PERSONNELLE**



Question : Jusqu'à maintenant, indiquez jusqu'à quel point les caractéristiques ou les effets suivants de votre CoPV sont une source d'insatisfaction.  
Scores de 1 à 7, où 7 indique une très grande source d'insatisfaction.

### ***Vitalité des échanges***

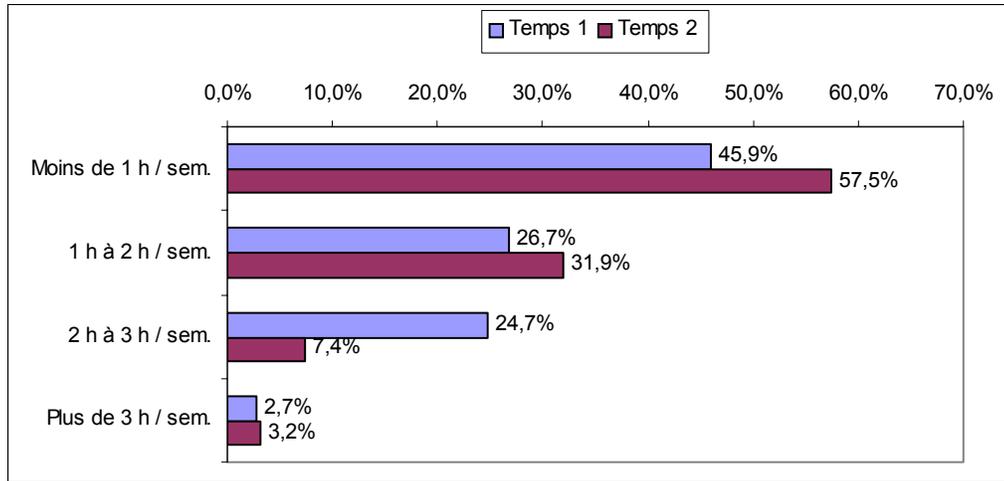
Comme nous l'avons expliqué précédemment, la vitalité des échanges est une dimension du succès des communautés de pratique. Cette notion de participation renvoie à la contribution des membres de la communauté aux activités de celle-ci. Cette contribution peut prendre plusieurs formes. Ainsi, certains membres de la communauté peuvent avoir posté des messages sur le forum de discussion (participation active), alors que d'autres auront participé en lisant ces messages, mais sans y répondre (participation passive). Nous avons donc recueilli des données sur la participation individuelle des membres des communautés, tant en ce qui concerne son intensité, c'est-à-dire le nombre d'heures consacrées à la communauté et le nombre de messages véhiculés, qu'en ce qui a trait à sa nature (active ou passive) et l'appréciation personnelle que les répondants en font.

Dans une proportion de 77 %, les répondants ont participé à leur communauté pendant les heures normales de travail, le reste se partageant entre les soirs (16 %) et les fins de semaine (6 %). De plus, 78,9 % ont participé de leur lieu de travail, le reste de la maison. Ajoutons que 90,3 % (84 sur 93) des répondants n'ont eu aucune libération de fonctions ou de tâches chez leur employeur pour leur participation à la communauté.

Le temps consacré à la CoPV par les répondants peut être décrit de manière plus précise. Le temps moyen consacré à la communauté s'élève à 50 minutes par semaine. On observe qu'au temps 2, 31,9 % des 94 répondants y ont consacré entre 60 à 90 minutes, 16 % en ont consacré 30 et 13 %, 15 minutes. Tel qu'en témoigne la figure 41, lors du premier temps de mesure, 45,9 % (67 sur 146) des répondants nous avaient dit avoir consacré moins d'une heure par semaine à leur participation à la CoPV; comparativement à 57,5 % (54 sur 94) au temps 2. Il y a donc eu déclin du temps de participation; en effet, les moyennes de temps consacré par semaine à la participation à la communauté sont de 70 minutes au temps 1 et de 50 minutes au temps 2 (écarts-types : 73,2 et 58,3 respectivement). Fait intéressant à signaler, les moyennes de temps consacré par semaine au temps 2 sont significativement différenciées entre les hommes et les femmes. Ainsi, la moyenne se situe à 31 minutes pour les hommes et 62 minutes pour les femmes [ $t(77) = -2,87; p \leq 0,01$ ].

Il est évident que ces résultats s'expliquent par les particularités de chaque communauté. Certaines ont été vivantes et animées par un seul animateur jusqu'à la fin. D'autres ont connu plusieurs changements d'animateur et les participants ont connu des baisses de motivation. Dans certains cas enfin, les thèmes semblent s'être épuisés ou n'ont plus retenu l'intérêt des membres.

**FIGURE 41-TEMPS CONSACRÉ EN MOYENNE PAR SEMAINE À LA COPV**



Il faut également garder à l'esprit que dans certaines des organisations du projet, la participation à la communauté était volontaire et pouvait être incluse dans les tâches officielles des membres, tandis que dans d'autres organisations, elle était obligatoire. Ces différences d'une organisation à l'autre peuvent expliquer en partie l'intérêt différent et les modes variés de participation des membres.

En ce qui concerne la nature de leur participation, 34 % (32 sur 94) des participants ont répondu qu'ils ont contribué aux échanges de façon active, alors que 45 % (42 sur 94) disent avoir surtout été spectateurs et 21 % (20 sur 94) affirment avoir rarement participé aux activités de leur communauté. Cela constitue un pourcentage important de personnes qui n'ont pas été très actives, réduisant ainsi l'intérêt potentiel qu'elles peuvent y trouver. Globalement, les participants se disent moyennement satisfaits de leur propre participation, avec une moyenne de 3,85 sur une échelle en 7 points (tableau 22). Rappelons que sur cette échelle, 4 indique que le répondant n'est ni en accord, ni en désaccord et qu'aucun énoncé n'a recueilli de score très positif.

**TABLEAU 22-ÉVALUATION DE CERTAINES DIMENSIONS DE LA PARTICIPATION**

	Moyenne <i>Écart-type</i>	Minimum <i>Écart-type</i>	Maximum <i>Écart-type</i>
Je trouve ma participation à CoPV très enrichissante sur plan personnel	4,78 1,76	2,33 2,31	6,21 0,92
Je trouve ma participation à CoPV très enrichissante sur plan professionnel	5,01 1,70	2,33 2,31	6,05 1,23
J'ai personnellement beaucoup contribué à la CoPV	3,46 1,82	1,67 0,58	4,44 1,13
Je suis très satisfait de ma participation à la CoPV	3,85 1,74	1,33 0,58	4,65 1,95

Scores de 1 à 7 où le répondant indique son accord avec l'énoncé selon l'échelle suivante : 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

Ainsi, ces premiers résultats descriptifs nous permettent-ils de constater que les différentes expériences de communautés de pratique vécues dans le projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet » ont donné lieu à des résultats variés.

### 3.2 Lien structure – succès

Les écrits nous ont permis de prévoir un effet des caractéristiques structurantes sur le succès des communautés de pratique virtuelles. Puisque d'autres variables entrent également en jeu pour déterminer ce succès (voir figure 2), nous avons, dans un premier temps, cherché à isoler un moment où nous pourrions observer l'effet unique des caractéristiques structurantes. Ce moment est la phase de démarrage de la communauté, qui s'étend depuis le moment où germe l'idée d'une communauté de pratique virtuelle jusqu'à celui où les activités gagnent une certaine routine. Selon le modèle de développement des communautés de Wenger et al. (2002) présenté à la figure 1, cette période couvre donc les phases de potentiel, d'unification et du début de la maturité de la CoPV.

Pendant cette période, la majorité des décisions prises concernent des choix de structure pour la communauté : envergure du déploiement, taille, processus de sélection des membres, outils technologiques. Peu de décisions de gestion sont prises, puisque la communauté n'existe pas encore réellement et n'a donc pas à être gérée. De la même façon, les attitudes au travail des membres ou les caractéristiques de l'organisation ont une influence très réduite sur la communauté, puisque celle-ci n'a pas encore atteint un rythme de croisière dans ses activités. La phase de démarrage est donc la période idéale pour isoler l'effet des caractéristiques structurantes sur le succès d'une communauté.

### 3.2.1 Effet des caractéristiques structurantes sur le démarrage<sup>7</sup>

Afin de tester l'effet des caractéristiques structurantes sur la phase de démarrage d'une communauté de pratique, trois chercheurs du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet », ont conduit une analyse qualitative des données (Dubé et al., 2003a). Cette analyse et ses conclusions sont résumées ici.

Dix-huit communautés de pratique potentielles, dispersées dans 14 organisations, ont été considérées dans cette partie du projet de recherche. De ces communautés, sept relevaient d'entreprises privées, huit devaient être mises en place dans des organisations publiques ou parapubliques, et trois étaient instiguées par des organisations professionnelles.

La première étape d'analyse a consisté à classer chacune des 18 communautés selon la grille typologique présentée à la figure 1. Notons cependant que compte tenu des caractéristiques du projet de recherche, toutes les communautés étaient opérationnelles, petites, jeunes, temporaires et intentionnelles, et bénéficiaient d'une structure de gouvernance clairement désignée. L'effet de ces dimensions structurantes n'a donc pas pu être étudié empiriquement. Par ailleurs, puisque cette partie de la recherche s'intéressait à la phase de démarrage, la maturité n'était pas une variable pertinente. Les dix-huit communautés potentielles ont donc été classées sur les quatorze caractéristiques structurantes restantes comme en fait foi le tableau 23.

---

<sup>7</sup> Cette section est adaptée de Dubé et al. (2003a). Le lecteur intéressé trouvera dans cet article une description plus précise des liens entre les caractéristiques structurantes et le succès de la phase de démarrage des communautés.

**TABLEAU 23-CLASSIFICATION DES COMMUNAUTÉS**

CoPV	Dépassement des frontières	Environnement organisationnel	Disponibilité des ressources	Degré de formalisme	Dispersion géographique	Processus de sélection	Engagement des membres	Expérience antérieure de communauté	Stabilité des membres	Familiarité envers les TIC	Diversité culturelle	Pertinence du sujet	Dépendance envers les TIC	Disponibilité des TIC
A	Large	Facilitant	Faible	Supportée	Moyenne	Fermé	Volontaire	Inexistante	Stable	Faible	Moyenne	Élevée	Élevée	Peu variée
B	Restreint	Facilitant	Élevée	Supportée	Moyenne	Fermé	Volontaire	Inexistante	Mod. stable	Élevée	Homog.	Faible	Élevée	Très variée
C	Restreint	Obstructif	Élevée	Supportée	Moyenne	Fermé	Obligatoire	Inexistante	Fluide	Faible	Homog.	Élevée	Moyenne	Peu variée
D	Restreint	Facilitant	Élevée	Institution.	Faible	Fermé	Obligatoire	Importante	Fluide	Élevée	Homog.	Élevée	Élevée	Très variée
E	Moyen	Facilitant	Élevée	Institution.	Moyenne	Fermé	Mélange	Importante	Stable	Élevée	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Peu variée
F	Restreint	Facilitant	Moyenne	Légitimée	Faible	Fermé	Mélange	Inexistante	Mod. stable	Élevée	Moyenne	Élevée	Faible	Peu variée
G	Moyen	Neutre	Faible	Supportée	Moyenne	Fermé	Mélange	Faible	Mod. stable	Faible	Moyenne	Faible	Élevée	Peu variée
H	Moyen	Facilitant	Élevée	Supportée	Moy.-faible	Fermé	Obligatoire	Moyenne	Fluide	Moyenne	Homog.	Élevée	Élevée	Peu variée
I	Large	Obstructif	Élevée	Supportée	Moyenne	Fermé	Volontaire	Inexistante	Mod. stable	Moy.-élevée	Hétérog.	Élevée	Élevée	Très variée
J	Large	Neutre	Élevée	Supportée	Moyenne	Fermé	Volontaire	Faible	Stable	Moyenne	Hétérog.	Élevée	Élevée	Peu variée
K	Moyen	Neutre	Élevée	Supportée	Moyenne	Fermé	Volontaire	Moyenne	Stable	Élevée	Moyenne	Faible	Élevée	Peu variée
L	Restreint	Obstructif	Élevée	Légitimée	Moyenne	Fermé	Volontaire	Importante	Stable	Élevée	Moyenne	Élevée	Élevée	Très variée
M	Moyen	Obstructif	Élevée	Légitimée	Faible	Fermé	Obligatoire	Moyenne	Stable	Élevée	Moyenne	Élevée	Élevée	Très variée
N	Restreint	Obstructif	Élevée	Non recon.	Faible	Ouvert	Volontaire	Importante	Fluide	Élevée	Homog.	Moyenne	-	Moyenne
O	Large	Obstructif	Élevée	Non recon.	Moyenne	-	Volontaire	Moyenne	-	Élevée	Hétérog.	Moyenne	-	Peu variée
P	Large	Obstructif	Élevée	Marginale	Moyenne	Fermé	Obligatoire	Moyenne	Mod. stable	-	Homog.	Moyenne	Élevée	Peu variée
Q	Restreint	Obstructif	Faible	Non recon.	Moyenne	Ouvert	Volontaire	Faible	-	Faible	Homog.	Faible	-	-
R	Large	Obstructif	Faible	Marginale	Moyenne	Fermé	Volontaire	Faible	Fluide	Faible	Homog.	Élevée	Élevée	Peu variée

- : information impossible à obtenir en raison du manque de progrès de la communauté.

Note : Afin de conserver l'anonymat des communautés, celles-ci sont désignées par une lettre.

**TABLEAU 24-SUCCÈS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE**

Communauté	Succès du démarrage		
	Existence	Vitalité	
A	Oui	Élevée	Succès
B	Oui	Élevée	
C	Oui	Élevée	
D	Oui	Élevée	
E	Oui	Élevée	
F	Oui	Élevée	
G	Oui	Moyenne	
H	Oui	Moyenne	
I	Oui	Moyenne	
J	Oui	Faible	
K	Oui	Inexistante	Échec
L	Oui	Inexistante	
M	Oui	Inexistante	
N	Non	Inexistante	
O	Non	Inexistante	
P	Non	Inexistante	
Q	Non	Inexistante	
R	Non	Inexistante	

La comparaison des tableaux 23 et 24 permet de faire ressortir le lien entre le succès de la phase de démarrage d'une communauté et certains éléments structurants. Ainsi peut-on constater que toutes les communautés appartenant au groupe Échec évoluaient dans un environnement obstructif. *A contrario*, seules deux communautés du groupe Succès (I et C) avaient un environnement obstructif, les autres bénéficiant d'un environnement neutre ou facilitant. Dans un cas comme dans l'autre, le succès, en dépit d'un environnement difficile, peut être attribué au dynamisme des membres de la structure de gouvernance. Si l'animateur de la communauté I a assumé ses responsabilités avec sérieux et énergie, c'est en revanche le *coach* de la communauté C qui a développé des efforts considérables pour remédier à l'absence de l'animateur et identifier un sujet d'intérêt pour les membres.

À ce propos, la pertinence du sujet choisi par la communauté semble une autre variable structurante qui influence le succès. Ainsi, seules deux communautés du groupe Succès (B et G) traitaient d'un sujet de faible pertinence pour les membres, contre cinq dans le groupe Échec. Qui plus est, même si les sujets abordés par B et G étaient peu pertinents pour les membres de ces communautés, tous savaient qu'ils étaient cruciaux pour l'organisation, de sorte que, dans les deux cas, les animateurs ont aisément convaincu les membres des communautés de la valeur de leur participation. Le cas des trois communautés du groupe Échec qui abordaient des sujets hautement pertinents pour leurs membres est intéressant à étudier de façon plus approfondie. Pour L comme pour M, l'échec de la communauté est

attribuable au fait que les membres, qui avaient l'habitude de travailler ensemble au sein de réseaux informels, ne voyaient pas de valeur ajoutée à la communauté virtuelle. En ce qui concerne R, l'échec est dû en grande partie au départ prématuré du parrain auquel le projet était fortement identifié.

Finalement, une troisième variable structurante semble avoir eu un effet sur le succès de la phase de démarrage : le degré de formalisme. Neuf des dix communautés du groupe Succès étaient au moins supportées par leur organisation, la dixième (F) traitant d'un sujet tellement intégré à la philosophie de gestion de l'organisation hôte qu'elle n'avait pas réellement besoin de ressources supplémentaires pour assurer ses activités. En revanche, seule une communauté (K) du groupe Échec a reçu un soutien financier pour ses activités.

Cette première analyse permet donc de dresser plusieurs constats. Tout d'abord, trois caractéristiques structurantes semblent avoir un impact sur le succès des communautés à la phase de démarrage : l'environnement organisationnel dans lequel elles évoluent, le sujet qu'elles ont choisi et le soutien institutionnel dont elles bénéficient. Cependant, même si ces trois dimensions ont une influence certaine sur le succès de la communauté, elles ne suffisent pas à expliquer toutes les situations. Ainsi, certaines communautés de l'échantillon ont-elles connu un succès inattendu en dépit d'un environnement obstructif (C et I), d'un thème peu pertinent (B et G) ou d'un soutien institutionnel limité (F). Il semble donc nécessaire de se tourner vers d'autres variables explicatives pour avoir une compréhension globale des facteurs de succès des communautés de pratique virtuelles. L'explication de la réussite des communautés I, C, B et G permet de lever en partie le voile sur cette intrigue : dans le cas de chacune de ces quatre communautés, le rôle de la structure de gouvernance a été évoqué pour montrer comment la communauté avait réussi à surmonter des conditions initiales difficiles. Il semble donc qu'il soit possible de contrecarrer des caractéristiques structurantes défavorables par des actions de gestion.

Ainsi, nous avons tenté d'isoler l'effet des caractéristiques structurantes sur le succès des communautés de pratique virtuelles en étudiant spécifiquement la phase de démarrage. La première leçon de cette analyse est que si certaines caractéristiques structurantes sont effectivement des facteurs de succès, elles n'agissent pas seules. Afin de confirmer cette explication, nous avons donc à nouveau examiné leur impact, mais cette fois-ci sur le succès à moyen terme des communautés. Cette seconde analyse nous a permis de vérifier si, comme nous le pensions, d'autres variables explicatives pouvaient renforcer ou contrecarrer l'effet de la structure.

### 3.2.2 Impact des caractéristiques structurantes sur le succès à moyen terme

Des 18 communautés de pratique utilisées dans la première analyse, seules huit ont fourni des données pour les analyses subséquentes. En effet, les huit communautés du groupe Échec n'ont pu redémarrer et n'ont donc pas participé à la collecte de données finale. À cela, s'ajoutent deux situations particulières pour des communautés du groupe Succès. D'une part, les participants de la communauté F n'ont pas répondu aux questionnaires finaux malgré les efforts répétés des chercheurs et du *coach*, de sorte que nous n'avons pas de mesure de succès pour cette communauté. D'autre part, la communauté D, bien que très proche du projet de recherche, a préféré ne pas participer aux collectes de données.

Afin de tester s'il existait des différences de structure entre les communautés ayant atteint un niveau élevé de succès et celles qui avaient moins bien réussi, nous avons tout d'abord calculé le niveau de succès de chaque communauté. On s'en rappelle, le succès est mesuré par cinq variables : l'atteinte des résultats, l'apprentissage effectué, la valeur pour l'organisation, la vitalité des échanges, et la satisfaction des membres. Le tableau 25 rappelle les questions posées pour mesurer chacune de ces variables, de même que l'échelle de mesure et le coefficient de cohérence interne de la mesure, lorsque pertinent.

**TABLEAU 25-MESURE DU SUCCÈS**

Variable	Questions <sup>A</sup>	Cohérence
<i>Résultat</i>	Je pense que les objectifs globaux de la CoPV sont atteints.	N/A
<i>Apprentissage</i>	J'ai personnellement beaucoup appris de la CoPV J'ai fait des apprentissages professionnels importants dans la CoPV. J'ai fait des apprentissages personnels importants dans la CoPV. Mes compétences pour le travail en équipe ou en CoPV augmentent.	$\alpha = 0,92$
<i>Valeur pour organisation</i>	La CoPV est très utile pour l'organisation qui parraine celle-ci. La CoPV est très utile pour mon employeur.	$r^2 = 0,71^{***}$
<i>Vitalité des échanges</i>	Le partage d'information augmente au fil des mois. Les membres du groupe partagent facilement l'information. Les membres posent des questions pour mieux comprendre. Les membres donnent facilement des explications aux autres. Les membres fournissent des exemples de ce qu'ils avancent. Les membres n'hésitent pas à aborder un nouveau sujet pour faire avancer le travail. Les membres font preuve d'humour au bon moment. Les membres font des commentaires positifs au bon moment. Certains membres dominant trop la discussion. (R) Les membres sont trop critiques. (R) Les membres sont trop compétitifs. (R) Les membres sont trop défensifs. (R) Les membres sont trop sarcastiques. (R)	$\alpha = 0,88$
<i>Satisfaction des membres</i>	Je suis très satisfait de ma participation à la CoPV. Je serais intéressé à continuer à participer à une CoPV. Globalement, ma participation à la CoPV accroît ma satisfaction au travail. Je trouve ma participation à la CoPV très enrichissante sur le plan personnel Je trouve ma participation à la CoPV très enrichissante sur le plan professionnel	$\alpha = 0,90$

\*\*\*  $p < 0,001$

<sup>A</sup> : Échelle en 7 points où le répondant indique son accord avec l'énoncé selon l'échelle suivante : 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

Le tableau 26 ci-dessous indique les niveaux obtenus par chaque communauté sur chaque de ces dimensions. Notons que dans l'ensemble, toutes les communautés ont obtenu un bon niveau de succès, et que les faibles moyennes relevées pour la communauté G doivent être considérées avec précaution, puisque seules trois personnes ont répondu. Il est donc possible que les membres de la communauté G qui ont fait l'effort de répondre aux questionnaires se soient exprimés parce qu'ils étaient plus mécontents que la moyenne des membres.

**TABLEAU 26-NIVEAU DE SUCCÈS DES COMMUNAUTÉS**

Communauté	Résultats	Apprentissage	Valeur pour l'organisation	Vitalité des échanges	Satisfaction des membres	
A	Moyenne	6,25	5,15	4,50	5,91	5,31
	N	20	20	18	20	20
	Écart-type	0,55	1,45	1,89	0,77	1,35
B	Moyenne	5,00	4,67	5,63	5,11	4,95
	N	4	4	4	4	4
	Écart-type	1,41	0,78	0,95	0,55	1,22
C	Moyenne	4,14	4,00	4,43	5,04	4,31
	N	7	9	7	9	9
	Écart-type	1,46	0,75	1,40	0,75	0,93
E	Moyenne	4,67	4,39	5,32	5,08	4,35
	N	12	15	14	15	16
	Écart-type	1,67	1,47	1,61	1,30	1,54
G	Moyenne	2,33	2,00	1,67	4,69	1,80
	N	3	3	3	3	3
	Écart-type	2,31	1,15	1,15	0,93	1,39
H	Moyenne	3,80	3,60	4,11	4,26	4,06
	N	10	10	9	10	10
	Écart-type	1,99	1,23	2,03	1,37	1,75
I	Moyenne	4,17	4,94	4,75	5,72	4,98
	N	6	8	8	8	8
	Écart-type	0,98	0,55	1,07	0,85	1,03
J	Moyenne	3,86	4,21	5,17	4,38	4,12
	N	21	25	21	23	25
	Écart-type	1,90	1,31	1,08	1,17	1,29
Total	Moyenne	4,59	4,36	4,73	5,04	4,45
	N	83	94	84	92	95
	Écart-type	1,81	1,37	1,63	1,19	1,47

Note : Moyennes calculées sur une échelle en 7 points où le répondant indique son accord avec l'énoncé selon l'échelle suivante : 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

Afin de séparer les communautés montrant des niveaux de succès significativement différents, nous avons effectué une analyse de variance suivie d'un test de comparaison de Student-Neuman-Keuls avec  $p \leq 0,001$ . L'analyse de variance s'est révélée positive pour chacune des cinq variables de succès et a permis de regrouper les communautés selon leur niveau de succès sur chacune des dimensions. Le tableau 27 résume ces résultats.

**TABLEAU 27-REGROUPEMENT DES COMMUNAUTÉS**

Mesure de succès	Résultat de l'analyse de variance	Groupe de communautés (Résultats du test S-N-K)		
		Niveau faible	Niveau moyen	Niveau élevé
Résultat	F (7, 82) = 5,46***	G	H, J, C, I, E, B	A
Apprentissage	F (7, 93) = 3,59**	G	H, C, J, E, B	I, A
Valeur pour l'organisation	F (7, 83) = 2,80*	G	H, C, A, I	J, E, B
Vitalité des échanges	F (7, 91) = 4,52***			H, J, G, C, E, B, I, A
Satisfaction des membres	F (7, 94) = 3,40**	G	H, J, C, E	B, I, A

\*\*\* p ≤ 0,001

\*\* p ≤ 0,01

\* p ≤ 0,05

L'examen du tableau 27 permet de dresser deux constats. D'une part, tous les participants du projet de recherche ont évalué très favorablement les échanges qui se sont déroulés dans leurs communautés. On peut donc dire qu'au moins sur ce critère, les communautés ont été un succès. Par ailleurs, aucune communauté n'est considérée comme avoir atteint parfaitement tous les autres objectifs de succès, puisque aucune n'obtient un niveau élevé sur tous les critères.

Cependant, une tendance se dégage : une communauté (G) a été classée comme ayant un niveau faible pour quatre critères sur cinq; deux communautés (H et C) sont rangées dans la catégorie de niveau moyen dans la même proportion (quatre critères sur cinq); et une communauté, A, obtient des scores de niveau élevé sur quatre critères.

La comparaison des tableaux 26 et 27 nous permet de constater qu'il n'existe pas de configuration de structure qui serait associée à un niveau de succès, puisque des communautés structurellement fort différentes obtiennent un succès comparable, et que des communautés semblables ne réussissent pas également. Par exemple, les communautés H et C peuvent toutes deux être considérées comme ayant un niveau de succès moyen; pourtant, l'une (C) évolue dans un environnement obstructif tandis que l'autre (H) bénéficie d'un environnement facilitant. Au contraire, A et G sont à l'opposé sur le continuum de succès, mais toutes deux sont soutenues par leurs organisations, ont choisi un processus fermé de sélection des membres, dépendent de façon importante des TI en dépit du fait que leurs membres ne se disent pas très à l'aise avec la technologie.

Ainsi, si la structure permet d'expliquer en grande partie le succès du démarrage des communautés de pratique virtuelles, le seul examen des variables de structure ne permet pas d'expliquer leur succès par la suite. Ceci confirme notre hypothèse selon laquelle l'effet des variables structurantes sur le passage de l'étape du démarrage semble s'estomper. D'autres variables entrent en jeu par la suite, de sorte que le

succès à moyen terme doit être expliqué par un grand nombre d'autres facteurs. Parmi ceux-là, la section suivante détaille les caractéristiques individuelles des membres.

### **3.3 Lien données démographiques – succès**

Le nombre de répondants n'étant pas très élevé au temps 2 et la variance étant souvent trop faible pour faire des analyses statistiques poussées et établir des relations de causalité, nous présenterons ici des données descriptives sur le succès ou l'atteinte des objectifs, en fonction de certaines caractéristiques démographiques, principalement selon l'âge et le sexe, puisque ce sont les seules variables démographiques pour lesquelles on trouve parfois des liens statistiquement significatifs. Rappelons que l'échantillon présente peu de variance sur les autres variables, notamment en matière de catégories socioprofessionnelles, limitant les analyses possibles.

#### **3.3.1 Liens entre les variables démographiques et l'atteinte des objectifs**

En ce qui concerne le lien entre l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels et diverses variables démographiques, les analyses de variance révèlent que seules les variables âge et sexe offrent des différences statistiquement significatives. L'atteinte des objectifs ne s'est pas révélée significativement différenciée selon les catégories socioprofessionnelles, le niveau de scolarité, la vie en couple et les enfants à charge.

Le tableau 28 présente les moyennes obtenues quant à l'atteinte des objectifs en fonction de l'âge. À très peu d'exceptions près, les niveaux d'atteinte des objectifs sont généralement jugés de façon plus élevée par les moins de 35 ans, suivis des 35 à 49 ans et enfin des 50 ans et plus, qui sont les plus sévères dans leur jugement. Malgré des différences importantes sur certains objectifs, tous les groupes s'entendent toutefois pour dire que l'objectif le plus atteint est celui de l'échange et du partage de l'information et des savoirs, alors que le moins atteint est celui de réduire les effectifs. Rappelons que cet objectif était cependant jugé peu important, de sorte qu'il n'est pas surprenant que les répondants l'aient évalué comme peu atteint.

**TABLEAU 28-NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS SELON L'ÂGE**

	Catégorie d'âge		
	Moins de 35 ans	35 à 49 ans	50 ans et plus
	Moyenne <sup>A</sup> N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Valoriser l'innovation	3,75 20 0,85	3,62 47 0,87	3,53 77 0,98
Améliorer la relation-client	3,13 15 0,74	3,22 37 0,82	3,15 59 0,85
Améliorer la qualité	3,41 17 0,80	3,38 42 0,79	3,35 68 0,89
Valoriser l'excellence	3,58 19 0,84	3,56 48 0,88	3,52 77 0,91
Rationaliser	3,06 16 0,85	3,00 24 0,88	2,89 46 0,95
Valoriser les compétences	3,40 20 0,82	3,38 39 0,96	3,31 67 0,97
Efficiency	3,61 18 0,85	3,35 34 0,85	3,31 59 0,93
Faciliter l'échange et le partage de l'information et des savoirs	4,05 20 0,83	3,88 52 0,88	3,81 83 0,97
Expérimenter une nouvelle approche de résolution de problèmes	3,90 20 0,72	3,80 50 0,81	3,72 81 0,91
Mieux utiliser les ressources délocalisées	3,84 19 0,63	3,80 40 0,88	3,68 68 0,98
Réduire les effectifs	2,31 13 0,63	2,71 17 1,16	2,41 34 1,02
Maximiser le temps de travail	2,89 18 0,76	3,14 35 0,94	2,95 60 0,96
Diminuer la duplication	3,28 18 0,75	3,50 44 0,95	3,35 69 1,03
Stimuler la créativité	3,68 19 0,75	3,63 49 0,97	3,53 78 1,00
Favoriser l'apprentissage	3,95 20 0,60	3,85 52 0,83	3,79 81 0,88

<sup>A</sup> : Moyennes sur l'échelle en 5 points où 1 = pas du tout atteint; 2 = peu atteint; 3 = plus ou moins atteint; 4 = atteint; 5 = parfaitement atteint.

**TABLEAU 29-LIENS ENTRE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET L'ÂGE**

Mesure d'atteinte des objectifs	Résultat de l'analyse de variance	Groupes d'âge (Résultats du test S-N-K)		
		Niveau faible	Niveau moyen	Niveau élevé
Valoriser l'innovation	F (2,74) = 4,68*	50 ans et +		- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans
Rationaliser	F (2,43) = 3,40*	50 ans et +	- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans	
Efficience	F (2,56) = 6,10**	50 ans et +	- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans	
Faciliter l'échange et le partage de l'information et des savoirs	F (2,80) = 5,07**		50 ans et +	- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans
Expérimenter une nouvelle approche de résolution de problèmes	F (2,78) = 4,40*		50 ans et +	- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans
Mieux utiliser les ressources délocalisées	F (2,65) = 4,83*	50 ans et +	- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans	
Maximiser le temps de travail	F (2,57) = 3,45*	50 ans et +	- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans	
Stimuler la créativité	F (2,75) = 4,23*	50 ans et +	- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans	
Favoriser l'apprentissage	F (2,78) = 3,32*		50 ans et +	- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans

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

Le tableau 29 indique que 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 généralement plus sévères. Les différences entre les deux autres groupes d'âge ne sont pas significatives.

En ce qui concerne les différences selon le sexe, seul un objectif, celui de faciliter les échanges et le partage d'information, présente des moyennes significativement différentes (tableau 30). Ce tableau fait apparaître certaines différences de perception entre les hommes et les femmes, notamment un pourcentage nettement plus élevé de femmes qui jugent que l'objectif de facilitation de l'échange et du partage de l'information et des savoirs a été parfaitement atteint (30 % des femmes contre 6 % des hommes).

**TABLEAU 30-ATTEINTE DE L'OBJECTIF : FACILITER L'ÉCHANGE, LE PARTAGE DE L'INFORMATION ET DES SAVOIRS**

	Sexe					
	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
1. Pas du tout atteint	1	3,2	2	3,8	3	3,6
2. Peu atteint	3	9,7	2	3,8	5	6
3. Plus ou moins atteint	9	29	6	11,5	15	18,1
4. Atteint	16	51,6	26	50	42	50,6
5. Parfaitement atteint	2	6,5	16	30,8	18	21,7
<b>Total</b>	31	100	52	100	83	100
<b>Moyenne</b>	3,48 <sup>†</sup>		4,00		3,82	
<b>Écart-type</b>	0,89		0,97		0,96	
<b>Résultats du Test-t</b>	t(81) = -2,42*					

Légende :

<sup>†</sup> Sur l'échelle d'atteinte de 1 à 5 où 1 = pas du tout atteint; 2 = peu atteint; 3 = plus ou moins atteint; 4 = atteint; 5 = parfaitement atteint.

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

### 3.3.2 Liens entre les variables démographiques et l'apprentissage

Comme nous l'avons indiqué plus haut, le succès a été mesuré de diverses manières, notamment en fonction de l'apprentissage et de l'enrichissement personnel et professionnel. Nous nous sommes intéressées aux différences entre les sexes en ce qui concerne cette mesure du succès, comme l'indique le tableau 30. Certaines différences ont été révélées, notamment l'apprentissage et l'enrichissement personnel effectués grâce à la participation à la CoPV.

**TABLEAU 31-APPRENTISSAGES SELON LE SEXE**

	Sexe		
	Hommes	Femmes	Total
	Moyenne <sup>A</sup> N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Je fais des apprentissages personnels importants dans la CoPV t (77) = -2,73**	3,70 30 1,37	4,63 49 1,54	4,28 79 1,54
Je fais des apprentissages professionnels importants dans la CoPV t (78) = -2,29*	4,07 30 1,46	4,86 50 1,53	4,56 80 1,54
Je trouve ma participation à CoPV très enrichissante sur plan personnel t (83) = -2,46*	4,18 34 1,77	5,12 51 1,70	4,74 85 1,78
Je trouve ma participation à CoPV très enrichissante sur plan professionnel n-s	4,62 34 1,69	5,21 52 1,70	4,98 86 1,71
Les autres m'apportent beaucoup dans la CoPV n-s	4,33 30 1,40	4,96 50 1,50	4,73 80 1,48
Mes compétences pour le travail en équipe ou en CoPV augmentent n-s	3,69 29 1,23	4,26 50 1,37	4,05 79 1,34
Le transfert de mes apprentissages au sein de la CoPV a été ou sera reconnu par mes pairs t (62) = -2,77**	2,60 25 1,71	3,82 39 1,73	3,34 64 1,81
J'apprends beaucoup de la CoPV n-s	4,06 34 1,50	4,60 53 1,57	4,39 87 1,56

<sup>A</sup> : Moyennes sur l'échelle d'accord en 7 points où 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

n-s = Test-t non significatif

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

L'évaluation des apprentissages personnels et professionnels dans la communauté de pratique est différenciée selon le sexe, les femmes jugeant généralement avoir réalisé des apprentissages personnels et professionnels plus importants que les hommes. Les femmes jugent aussi leur participation à la CoPV 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 CoPV sont ou seront reconnus par leurs pairs.

En ce qui concerne la différenciation selon les catégories socioprofessionnelles, les énoncés portant sur l'apprentissage présentent quelques dissemblances (tableau 32). Cependant, il y a peu de variance puisque la majorité des répondants sont des professionnels, et certaines cases ont moins de 5 répondants, ce qui pose problème pour l'analyse statistique et ne permet donc pas de conclure de façon définitive quant aux différences selon cette variable (test ANOVA non significatif).

**TABLEAU 32-APPRENTISSAGES SELON LA CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE**

	<i>Catégorie socioprofessionnelle</i>						
	<i>Cadre supérieur</i>	<i>Cadre interm.</i>	<i>Professionnel</i>	<i>Technicien</i>	<i>Employé soutien</i>	<i>Autre</i>	<i>Total</i>
	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Je fais des apprentissages personnels importants dans la CoPV	3,00 2 1,41	4,38 8 2,07	4,47 55 1,46	4,09 11 1,14	2,00 2 1,41	2,00 1 .	4,28 79 1,54
Je fais des apprentissages professionnels importants dans la CoPV	4,00 2 2,83	4,75 8 1,83	4,73 56 1,39	4,36 11 1,57	2,00 2 1,41	2,00 1 .	4,56 80 1,54
Je trouve ma participation à CoPV très enrichissante sur plan personnel	1,00 2 0,00	5,40 10 1,90	4,88 59 1,66	4,45 11 1,57	2,50 2 2,12	5,00 1 .	4,74 85 1,78
Je trouve ma participation à CoPV très enrichissante sur plan professionnel	4,00 2 4,24	5,40 10 1,78	5,07 60 1,57	4,82 11 1,60	3,50 2 3,54	2,00 1 .	4,98 86 1,71
Les autres m'apportent beaucoup dans la CoPV	5,00 2 1,41	4,38 8 2,13	4,89 56 1,34	4,91 11 0,94	1,50 2 0,71	2,00 1 .	4,73 80 1,48
Mes compétences pour le travail en équipe ou en CoPV augmentent J'apprends beaucoup de la CoPV	3,00 2 1,41	4,13 8 1,89	4,18 55 1,25	4,00 11 1,10	2,50 2 2,12	2,00 1 .	4,05 79 1,34
Le transfert de mes apprentissages au sein de la CoPV a été ou sera reconnu par mes pairs	4,00 2 0,00	3,29 7 1,89	3,33 45 1,94	3,22 9 1,48	4,00 1 .	aucune réponse	3,34 64 1,81
J'apprends beaucoup de la CoPV	3,50 2 3,54	4,40 10 1,71	4,55 60 1,50	4,25 12 1,29	2,00 2 1,41	3,00 1 .	4,39 87 1,56

<sup>A</sup>: Moyennes sur l'échelle d'accord en 7 points où 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

En dernier lieu, en ce qui concerne les apprentissages, nous avons pu relever des disparités reliées aux groupes d'âge des répondants. Les résultats de ce croisement et des tests sont présentés dans les tableaux suivants.

**TABLEAU 33-APPRENTISSAGES SELON LA CATÉGORIE D'ÂGE**

	<i>Groupes d'âge</i>			
	<i>Moins de 35 ans</i>	<i>35 à 49 ans</i>	<i>50 ans et plus</i>	<i>Total</i>
	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Je fais des apprentissages personnels importants dans la CoPV	4,50 20 1,57	4,40 47 1,44	3,42 12 1,68	4,28 79 1,54
Je fais des apprentissages professionnels importants dans la CoPV	4,80 20 1,44	4,73 48 1,45	3,50 12 1,73	4,56 80 1,54
Je trouve ma participation à CoPV très enrichissante sur plan personnel	4,95 21 1,77	4,83 52 1,71	4,00 12 2,04	4,74 85 1,78
Je trouve ma participation à CoPV très enrichissante sur plan professionnel	5,24 21 1,55	5,11 53 1,59	3,92 12 2,19	4,98 86 1,71
Les autres m'apportent beaucoup dans la CoPV	4,80 20 1,36	4,79 48 1,46	4,33 12 1,83	4,73 80 1,48
Mes compétences pour le travail en équipe ou en CoPV augmentent	4,45 20 1,28	4,02 48 1,25	3,45 11 1,69	4,05 79 1,34
Le transfert de mes apprentissages au sein de la CoPV a été ou sera reconnu par mes pairs	3,26 19 1,79	3,44 39 1,89	3,00 6 1,55	3,34 64 1,81
J'apprends beaucoup de la CoPV	4,67 21 1,32	4,50 54 1,56	3,42 12 1,68	4,39 87 1,56

^: Moyennes sur l'échelle d'accord en 7 points où 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

On observe au tableau 33 que les énoncés ont reçu des cotes plus élevées dans le groupe des 35 ans et moins, des cotes intermédiaires dans le groupe des 35 à 49 ans (à l'exception de la reconnaissance des apprentissages), et des cotes plus faibles, souvent de façon importante, dans le groupe des 50 ans et plus.

**TABLEAU 34-LIENS ENTRE LES APPRENTISSAGES ET LA CATÉGORIE D'ÂGE**

Mesure d'atteinte des objectifs	Résultat de l'analyse de variance	Groupes d'âge (Résultats du test S-N-K)		
		Niveau faible	Niveau moyen	Niveau élevé
Je fais des apprentissages professionnels importants dans la CoPV	F (2,77) = 3,59*	50 ans et +	- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans	

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

Il est intéressant de noter que les personnes de 50 ans et plus jugent moins avoir fait des apprentissages professionnels importants dans la CoPV que les plus jeunes. Ceci peut sans doute s'expliquer en partie par le fait qu'en raison même de leur âge, ces personnes ont déjà fait des apprentissages professionnels plus importants au long de leur carrière, alors que les autres, moins avancées en carrière, en ont moins

fait. On aurait toutefois pu penser ou espérer que la CoPV entraîne des apprentissages professionnels importants, même en fin de carrière. Il faut aussi rappeler la nature et les objectifs des CoPV, qui variaient selon le milieu et étaient plus ou moins axés sur les apprentissages, selon les cas.

### 3.3.3 Liens entre les variables démographiques et la participation à la CoPV

Plusieurs énoncés des questionnaires ont porté sur différentes facettes de la participation des répondants à leur communauté de pratique. Nous avons tenté, dans un premier temps, de savoir si le sexe, le groupe d'âge, la catégorie socioprofessionnelle et le niveau de scolarité pouvaient permettre d'expliquer des niveaux de participation différents. De toutes les variables démographiques, seul le sexe (tableau 35) a présenté des disparités significatives sur une question; nous présentons cependant à titre indicatif un tableau récapitulatif des réponses pour toutes les dimensions.

L'absence de différence significative sur les autres variables (catégorie professionnelle, diplôme, âge) peut être due à la faible différenciation des répondants, qui sont fortement concentrés dans les mêmes catégories. Il est toutefois étonnant que les analyses différenciées selon l'âge n'aient pas donné lieu à des différences significatives, alors que cette caractéristique est souvent apparue comme variable de différenciation. Le nombre de répondants étant ici fort limité, cette question devrait être approfondie dans des travaux futurs.

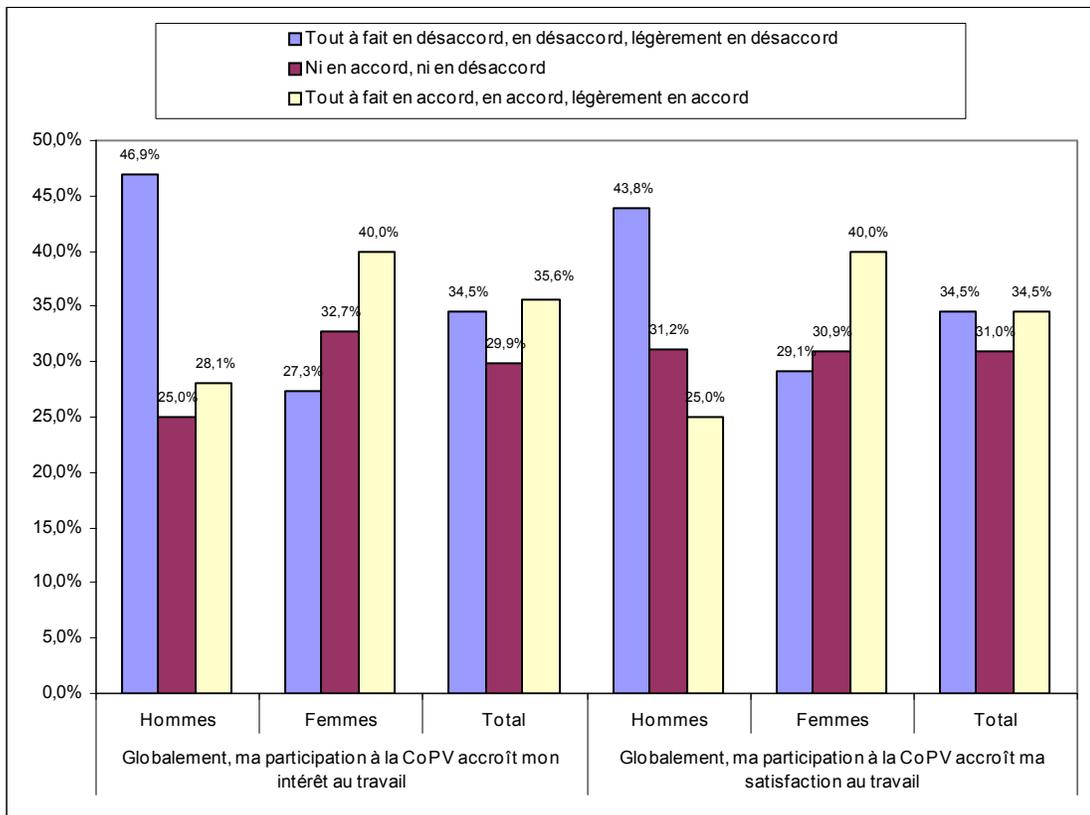
**TABLEAU 35-PARTICIPATION À LA COPV SELON LE SEXE**

		Sexe					
		Hommes		Femmes		Total	
		N	%	N	%	N	%
Jusqu'à maintenant, quelle est la nature de votre participation à la CoPV ( $\chi^2(2) = 8,32; p \leq 0,05$ )	1. Je participe rarement aux activités	12	35,3	8	14,3	20	22,2
	2. Je suis surtout spectateur	16	45,1	24	42,9	40	44,4
	3. Je contribue activement aux échanges	6	17,6	24	42,9	30	33,3
	4. Je joue un rôle de leader	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,82		2,29		2,11	
N	34		56		90		
Écart-type	0,72		0,71		0,74		
En comparaison avec les autres membres de la CoPV, diriez-vous que... ( $\chi^2$ : non significatif)	1. Vous participez davantage que les autres membres	3	8,8	5	8,9	8	8,9
	2. Vous participez autant que les autres membres	8	23,5	26	46,4	34	37,8
	3. Vous participez moins que les autres membres	23	67,6	25	44,6	48	53,3
	Moyenne	2,59		2,36		2,44	
N	34		56		90		
Écart-type	0,66		0,64		0,66		

Le tableau précédent révèle que 42,9 % des femmes, contre 17,6 % des hommes, jugent qu'elles contribuent activement aux échanges dans la CoPV. Ceci est cohérent avec le fait que 67,6 % des hommes sont d'avis qu'ils participent moins que les autres membres aux activités de la communauté. Il semble donc, et ceci se confirme par le résultat significatif du test  $\chi^2$ , que le sexe des participants a un impact sur la perception de la nature de l'implication et de la participation à la CoPV.

Il est également intéressant de noter que les hommes sont plutôt en désaccord avec le fait que la participation à la CoPV ait accru leur intérêt et leur satisfaction au travail. En revanche, bien que les analyses statistiques ne se soient pas révélées concluantes, les femmes sont davantage en accord avec le fait que la participation à la CoPV aurait accru leur intérêt et leur satisfaction au travail (figure 42).

**FIGURE 42-ÉVALUATION GLOBALE DE L'INTÉRÊT ET SATISFACTION AU TRAVAIL SUITE À LA PARTICIPATION À LA COPV SELON LE SEXE**



### 3.3.4 Liens entre les variables démographiques et les mesures générales du succès de la CoPV

En ce qui concerne les mesures générales du succès, le tableau suivant permet de constater que les réponses sont disparates selon le sexe, bien que les différences soient rarement statistiquement significatives. On note que plusieurs participants font une évaluation assez mitigée du succès de la CoPV sur plusieurs plans. L'évaluation globale et le fait que le travail en équipe puisse avoir un effet positif sur le climat de travail obtiennent des scores inférieurs à 4 sur une échelle en 7 points, tendant donc vers un léger désaccord. Plusieurs moyennes se situent autour de 4, soit une évaluation neutre (ni en accord, ni en désaccord). Aucun énoncé ne recueille d'accord franc (6/7) ni d'accord parfait (7/7), mais les participants sont légèrement en accord pour juger que la CoPV est utile pour l'organisation qui la parraine et seraient intéressés à continuer à participer à une CoPV. Il faut reconnaître que les écarts peuvent être importants d'une CoPV à l'autre, certaines de nos études de cas révélant une évaluation plus positive, d'autres communautés ayant été jugées de façon plus négative. Les écarts-types permettent de juger de la variance des réponses.

**TABLEAU 36-MESURES GÉNÉRALES DU SUCCÈS SELON LE SEXE**

	Sexe		
	Hommes	Femmes	Total
	Moyenne <sup>A</sup> N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Le travail en équipe a un effet positif sur le climat de travail chez mon employeur (n-s)	3,56 32 1,54	3,94 48 1,59	3,79 80 1,57
Je suis très satisfait de ma participation à la CoPV (n-s)	3,50 34 1,69	4,08 52 1,78	3,85 86 1,76
Je serais intéressé à continuer à participer à une CoPV (n-s)	4,84 31 1,79	5,33 52 1,78	5,14 83 1,79
La CoPV est très utile pour l'organisation qui la parraine (n-s)	4,62 26 1,68	5,24 46 1,55	5,01 72 1,61
La CoPV est très utile pour mon employeur (n-s)	4,53 30 1,83	4,30 47 1,78	4,39 77 1,79
La CoPV est un succès (n-s)	4,19 31 1,80	4,96 49 1,87	4,66 80 1,87
Je pense que les objectifs globaux de la CoPV sont atteints (n-s)	4,33 30 1,81	4,71 49 1,83	4,57 79 1,82
Mes objectifs professionnels sont atteints (n-s)	4,04 27 1,29	4,31 48 1,43	4,21 75 1,38
Mes objectifs personnels sont atteints (n-s)	3,57 28 1,07	4,13 48 1,39	3,92 76 1,30
En résumé, quelle est votre évaluation globale de la CoPV? <sup>B</sup> t (61) = -3,01**	3,34 35 0,94	3,91 55 0,75	3,69 90 0,87

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

<sup>B</sup> : Moyennes sur l'échelle suivante : 1 = très négative; 2 = négative; 3 = neutre; 4 = positive; 5 = très positive

n-s = Test-t non significatif

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

De même, en ce qui concerne la variable démographique de l'âge, les opinions divergent quant à l'évaluation globale de l'expérience de communauté de pratique, tant pour l'énoncé général « La CoPV est un succès » qu'en ce qui a trait à l'intérêt à continuer à participer et au fait de penser que la communauté est utile pour l'employeur (tableau 37).

**TABLEAU 37-MESURES GÉNÉRALES DU SUCCÈS SELON L'ÂGE**

	<i>Groupes d'âge</i>			
	<i>Moins de 35 ans</i>	<i>35 à 49 ans</i>	<i>50 ans et plus</i>	<i>Total</i>
	Moyenne <sup>A</sup> N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Le travail en équipe a un effet positif sur le climat de travail chez mon employeur	4,26	3,69	3,40	3,79
	19	51	10	80
	1,45	1,67	1,17	1,57
Je suis très satisfait de ma participation à la CoPV	3,76	4,00	3,33	3,85
	21	53	12	86
	1,61	1,77	2,02	1,76
Je serais intéressé à continuer à participer à une CoPV	5,19	5,43	3,73	5,14
	21	51	11	83
	1,72	1,49	2,57	1,79
La CoPV est très utile pour l'organisation qui la parraine	5,16	5,21	3,90	5,01
	19	43	10	72
	1,64	1,28	2,42	1,61
La CoPV est très utile pour mon employeur	4,80	4,52	2,78	4,39
	20	48	9	77
	1,70	1,69	1,86	1,79
La CoPV est un succès	5,15	4,72	3,40	4,66
	20	50	10	80
	1,39	1,90	2,17	1,87
Je pense que les objectifs globaux de la CoPV sont atteints	4,74	4,71	3,63	4,57
	19	49	11	79
	1,69	1,77	2,11	1,82
Mes objectifs professionnels sont atteints	4,11	4,43	3,40	4,21
	18	47	10	75
	1,53	1,23	1,58	1,38
Mes objectifs personnels sont atteints	4,11	3,94	3,50	3,92
	19	47	10	76
	1,45	1,22	1,43	1,30
En résumé, quelle est votre évaluation globale de la CoPV? <sup>B</sup>	3,90	3,68	3,33	3,69
	21	57	12	90
	0,70	0,87	1,07	0,87

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

<sup>B</sup> : Moyennes sur l'échelle d'intensité où 1 = très négative; 2 = négative; 3 = neutre; 4 = positive; 5 = très positive.

**TABLEAU 38-LIENS ENTRE LES MESURES GÉNÉRALES DU SUCCÈS ET LES CATÉGORIES D'ÂGE**

Mesure	Résultat de l'analyse de variance	Groupes d'âge (Résultats du test S-N-K)		
		Niveau faible	Niveau moyen	Niveau élevé
Je serais intéressé à continuer à participer à une CoPV	F (2,80) = 4,47*	50 ans et +		- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans
La CoPV est un succès	F (2,77) = 3,15*	50 ans et +	- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans	
La CoPV est très utile pour mon employeur	F (2,74) = 4,71*	50 ans et +	- Moins de 35 ans - 35 à 49 ans	

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

Comme l'indique le tableau 38, le groupe des 50 ans et plus juge plus faiblement le niveau de succès et d'utilité de la CoPV, et est moins intéressé à continuer à participer que les deux autres groupes d'âge.

Ayant analysé les liens entre les variables démographiques et diverses mesures de succès, passons maintenant à l'analyse du lien entre attitudes au travail et succès de la CoPV.

### 3.4 Lien attitudes au travail - succès

Divers éléments ont été évoqués plus haut pour décrire le contexte et les attitudes au travail. Dans cette section, nous examinerons les liens entre le succès, évalué de diverses manières, et les attitudes au travail, notamment le travail en équipe.

#### 3.4.1 Liens entre le travail d'équipe et le succès de la CoPV

Deux énoncés relatifs au travail d'équipe sont significativement liés à la mesure générale du succès de la CoPV : le fait que le travail d'équipe soit un mode de fonctionnement répandu entre les membres de la CoPV, et que le travail en CoPV oblige les gens à consulter les autres (tableau 39).

**TABLEAU 39-SUCCÈS DE LA COPV SELON LE TRAVAIL D'ÉQUIPE**

	<b>La CoPV est un succès</b>							
	<i>Tout à fait en désaccord</i>	<i>En désaccord</i>	<i>Légèrement en désaccord</i>	<i>Ni en accord, ni en désaccord</i>	<i>Légèrement en accord</i>	<i>En accord</i>	<i>Tout à fait en accord</i>	<i>Total</i>
	Moyenne <sup>A</sup> N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Le travail d'équipe est un mode de fonctionnement répandu entre membres de la CoPV (r = 0,52***)	2,67 6 1,75	3,50 6 1,76	5,14 7 1,07	5,00 12 1,04	3,86 14 1,23	5,38 16 0,62	5,92 13 1,04	4,73 74 1,48
Personnellement, je travaille très étroitement avec les autres n-s	3,50 6 2,43	3,17 6 1,94	5,29 7 0,95	4,46 13 1,61	3,38 16 1,09	4,69 16 1,25	4,56 16 1,97	4,21 80 1,67
Je coordonne mes efforts avec les autres n-s	4,17 6 2,64	3,33 6 1,86	5,71 7 0,49	4,38 13 1,61	3,69 16 1,40	4,69 16 0,95	4,69 16 2,06	4,39 80 1,67
Ma propre performance au sein de CoPV dépend du fait que je puisse recevoir des informations correctes des autres n-s	3,67 6 1,86	3,80 5 2,05	4,86 7 1,68	4,18 11 1,54	4,19 16 1,52	4,81 16 1,52	4,36 14 2,06	4,35 75 1,68
Ma propre performance au sein de CoPV a un effet significatif sur les autres n-s	3,00 6 2,00	3,60 5 1,95	4,80 5 0,84	4,30 10 0,95	4,00 14 1,47	4,47 15 0,99	4,15 13 2,03	4,12 68 1,50
Mon travail dans la CoPV m'oblige à consulter les autres membres (r = 0,30**)	3,00 7 2,08	3,00 5 1,87	4,43 7 1,72	4,58 12 0,90	4,44 16 1,63	4,88 16 1,36	4,63 16 1,75	4,37 79 1,63
Je travaille au sein de la CoPV indépendamment des autres n-s	3,71 7 2,43	4,17 6 1,83	3,29 7 1,98	3,33 12 1,23	3,63 16 1,82	2,94 16 1,53	3,25 16 2,08	3,39 80 1,78

**Légende:**

<sup>A</sup> : Moyennes sur l'échelle d'accord en 7 points où 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

r = corrélation de Pearson

n-s = test non significatif

\*\*\* p ≤ 0,001

\*\* p ≤ 0,01

\* p ≤ 0,05

L'évaluation globale de la communauté est aussi significativement liée au fait que le travail en équipe ait été répandu dans l'organisation et que le travail oblige les participants à consulter les autres membres, alors que les autres énoncés n'ont pas un lien significatif avec le succès (tableau 40). Ceci signifie que les CoPV sont sans doute plus faciles à mettre en place et que le succès global est plus assuré dans les contextes où le travail en équipe est déjà une habitude, ce qui confirme ce que nous pressentions au début du projet de recherche.

**TABLEAU 40-ÉVALUATION GLOBALE DE LA COPV SELON LE TRAVAIL EN ÉQUIPE**

	<i>En résumé, quelle est votre évaluation globale de la CoPV</i>				
	<i>Négative</i>	<i>Neutre</i>	<i>Positive</i>	<i>Très positive</i>	<i>Total</i>
	Moyenne <sup>A</sup> N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Le travail d'équipe est un mode de fonctionnement répandu entre membres de la CoPV (r = 0,37***)	3,67 9 1,94	4,19 16 1,52	5,00 42 1,21	5,42 12 1,31	4,75 79 1,46
Personnellement, je travaille très étroitement avec les autres n-s	3,75 8 2,25	4,27 22 1,70	4,20 45 1,53	4,36 14 1,91	4,20 89 1,68
Je coordonne mes efforts avec les autres n-s	3,67 9 2,18	4,52 21 1,66	4,40 45 1,50	4,79 14 1,81	4,42 89 1,66
Ma propre performance au sein de la CoPV dépend du fait que je puisse recevoir des informations correctes des autres n-s	4,11 9 1,96	4,22 18 1,52	4,51 43 1,62	4,50 12 1,78	4,40 82 1,64
Ma propre performance au sein de CoPV a un effet significatif sur les autres n-s	3,13 8 1,89	4,00 15 1,51	4,35 40 1,33	3,91 11 2,02	4,08 74 1,56
Mon travail dans la CoPV m'oblige à consulter les autres membres (r = 0,31**)	2,25 8 1,58	4,47 19 1,31	4,59 44 1,51	4,64 14 1,74	4,35 85 1,64
Je travaille au sein de la CoPV indépendamment des autres n-s	3,00 9 2,00	4,16 19 1,57	3,40 45 1,70	2,64 14 1,86	3,40 87 1,77

Légende:

<sup>A</sup> : Moyennes sur l'échelle d'accord en 7 points où 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

r = corrélation de Pearson

n-s = test non significatif

\*\*\* p ≤ 0,001

\*\* p ≤ 0,01

\* p ≤ 0,05

L'évaluation du succès de la communauté semble aussi liée au sentiment d'appartenance au groupe que constitue la CoPV et au fait que les individus ont l'impression de pouvoir l'influencer, puisque tous les énoncés du tableau 41 sont significativement liés à la perception de succès, à l'exception de celui indiquant que les membres se soucient de ce que les autres pensent de leurs actions. Ainsi, le sentiment d'appartenance au groupe, de constituer une véritable communauté et d'avoir des objectifs communs présentent des niveaux élevés d'adhésion et sont très étroitement liés à l'explication du succès de la CoPV. Ces éléments paraissent donc importants pour assurer le succès d'une communauté de pratique virtuelle et doivent être gardés en mémoire comme des éléments cruciaux pour l'atteinte des objectifs.

**TABLEAU 41-SUCCÈS DE LA COPV SELON LES VARIABLES D'APPARTENANCE AU GROUPE DE LA COPV**

	<i>La CoPV est un succès</i>							
	<i>Tout à fait en désaccord</i>	<i>En désaccord</i>	<i>Légèrement en désaccord</i>	<i>Ni en accord, ni en désaccord</i>	<i>Légèrement en accord</i>	<i>En accord</i>	<i>Tout à fait en accord</i>	<i>Total</i>
	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
La CoPV constitue une véritable communauté (r = 0,66***)	2,33 3 1,53	1,80 5 0,45	4,50 6 1,38	4,27 11 1,19	4,50 14 0,85	5,23 13 1,24	5,79 14 1,12	4,58 66 1,54
Il y a un grand sens d'appartenance au groupe (r = 0,63***)	1,50 6 0,55	2,83 6 0,98	4,14 7 0,69	3,42 12 1,78	3,54 13 1,39	4,43 14 1,09	5,54 13 0,52	3,89 71 1,56
Les membres partagent un but commun (r = 0,66***)	2,80 5 1,64	4,00 6 1,10	4,86 7 0,90	4,31 13 1,11	5,00 14 1,11	5,43 14 0,65	6,29 14 0,73	4,96 73 1,33
Chacun a des objectifs personnels mais ils rejoignent ceux de la CoPV (r = 0,65***)	2,33 3 1,53	3,50 6 1,22	4,00 6 1,10	4,44 9 1,01	4,91 11 0,83	5,38 13 0,77	5,60 10 1,35	4,69 58 1,33
Chacun a des objectifs personnels différents de ceux de la CoPV (r = -0,33**)	5,67 3 1,53	4,33 6 0,82	3,80 5 1,48	3,63 8 1,06	3,82 11 1,40	3,44 9 1,67	3,22 9 1,92	3,78 51 1,50
Nous créons une véritable synergie (r = 0,68***)	1,20 5 0,45	2,83 6 1,33	4,17 6 0,75	3,83 12 1,03	3,92 13 1,32	4,50 14 1,22	5,77 13 0,83	4,10 69 1,55
Je me soucie de ce que les autres pensent de mes actions au sein de la CoPV n-s	2,80 5 2,49	3,33 6 0,82	4,17 6 0,75	4,42 12 1,56	3,71 14 1,82	4,21 14 1,63	4,29 14 2,27	3,99 71 1,76
Je sens que je peux influencer ce qui se passe dans ma CoPV (r = 0,31*)	2,40 5 1,52	3,60 5 1,67	4,86 7 0,38	4,67 12 0,65	3,93 14 1,69	4,50 14 1,09	4,86 14 1,35	4,31 71 1,38
Si un problème survient au sein de la CoPV, j'ai confiance en la capacité des membres de trouver une solution (r = 0,45***)	3,50 4 1,00	4,83 6 1,33	4,86 7 0,69	5,00 12 0,74	5,50 14 0,76	5,29 14 0,91	5,71 14 0,99	5,18 71 1,00
J'ai le sentiment d'être utile aux autres dans la CoPV (r = 0,45***)	1,57 7 0,53	3,00 5 2,00	4,67 6 0,52	3,58 12 1,31	3,67 15 1,29	3,86 14 1,35	4,86 14 1,70	3,75 73 1,59

Légende:

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

r = corrélation de Pearson

n-s = test non significatif

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

Dans le même ordre d'idées, nous avons pu noter que l'énoncé « Mes compétences pour le travail en équipe ou en CoPV augmentent » génère plusieurs corrélations positives significatives avec le bloc de variable mesurant le succès général. Par exemple, on retrouve une mesure d'association linéaire entre l'augmentation des compétences pour le travail en équipe et l'atteinte des objectifs professionnels ( $r = 0,68^{***}$ ; moyenne totale de 4,21 sur une échelle en 7 points;  $N = 78$ ; écart-type = 1,39) et avec l'atteinte des objectifs personnels ( $r = 0,61^{***}$ ; moyenne totale de 3,92 sur une échelle en 7 points;  $N = 79$ ; écart-type = 1,32). Cela pourrait nous mener à faire l'hypothèse que plusieurs individus ont élaboré des objectifs (professionnels et personnels) en lien avec leur capacité à travailler en équipe ou en CoPV.

### **3.4.2 Liens entre la carrière et la mobilité et le succès de la CoPV**

En ce qui concerne les liens entre les aspirations de carrière et le succès, des relations significatives ont aussi été notées, comme l'indique le tableau 42. Les liens significatifs concernent le fait que les individus pensent que la CoPV peut leur permettre d'être plus mobiles, qu'elle améliore leur visibilité, leur permet de faire preuve de créativité et d'innovation. Il semble donc que les perspectives professionnelles que peuvent ouvrir les communautés sont susceptibles de favoriser le succès de la CoPV.

**TABLEAU 42-SUCCÈS DE LA COPV SELON LA CARRIÈRE ET LA MOBILITÉ**

	<i>La CoPV est un succès</i>							
	<i>Tout à fait en désaccord</i>	<i>En désaccord</i>	<i>Légèrement en désaccord</i>	<i>Ni en accord, ni en désaccord</i>	<i>Légèrement en accord</i>	<i>En accord</i>	<i>Tout à fait en accord</i>	<i>Total</i>
	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Je pense que ma participation à CoPV me permettra d'être plus mobile vers autres organisations (r = 0,43***)	1,40 5,00 0,55	3,00 5,00 1,00	3,40 5,00 1,52	2,92 12,00 1,24	4,00 14,00 1,47	3,50 12,00 1,78	4,36 14,00 1,45	3,48 67,00 1,57
Je pense que j'améliore mes possibilités de promotion suite à ma participation à CoPV (r = 0,28**)	1,33 6,00 0,52	2,83 6,00 1,33	2,17 6,00 0,98	2,83 12,00 1,34	3,38 13,00 1,66	3,00 13,00 1,83	3,14 14,00 1,56	2,84 70,00 1,53
Je pense que participation à CoPV améliore ma visibilité chez mon employeur (r = 0,29**)	1,17 6,00 0,41	2,60 5,00 1,34	2,33 6,00 1,03	3,73 11,00 1,27	3,31 13,00 1,70	3,46 13,00 1,94	3,08 13,00 1,61	3,03 67,00 1,62
La CoPV m'amène à faire preuve de créativité et innovation, ce qui est favorable pour mon avenir professionnel (r = 0,44***)	1,67 6,00 1,21	3,50 6,00 0,84	3,33 6,00 0,82	3,67 12,00 1,15	3,86 14,00 1,66	3,93 14,00 1,49	4,71 14,00 1,54	3,75 72,00 1,53
J'hésite à partager mon expertise professionnelle au sein de la CoPV car je crains que cela me nuise (n-s)	1,33 6,00 0,52	2,17 6,00 0,75	1,33 6,00 0,52	2,15 13,00 1,07	1,93 15,00 1,10	1,79 14,00 0,97	1,79 14,00 1,25	1,84 74,00 1,01
Je pense que charge de travail supplémentaire due à participation me nuit sur plan professionnel (n-s)	1,33 6,00 ,52	3,50 6,00 1,22	2,57 7,00 2,07	2,92 13,00 1,19	2,27 15,00 1,39	2,21 14,00 1,53	2,07 14,00 1,38	2,39 75,00 1,44
Je pense que charge de travail supplémentaire due à participation me nuit sur plan personnel (n-s)	1,17 6,00 0,41	2,33 6,00 0,82	2,00 7,00 1,83	2,23 13,00 1,17	1,73 15,00 0,88	1,93 14,00 1,38	2,29 14,00 1,44	1,99 75,00 1,22
Ma participation à la CoPV m'oblige à négliger mes responsabilités familiales (n-s)	1,00 7,00 0,00	1,67 6,00 0,52	1,86 7,00 1,86	1,54 13,00 ,88	1,40 15,00 ,51	1,69 13,00 1,32	1,71 14,00 1,07	1,56 75,00 1,00
Mes responsabilités familiales m'empêchent aspirer à promotions même si j'apprends beaucoup dans CoPV (n-s)	1,00 6,00 0,00	2,33 6,00 1,86	1,14 7,00 0,38	1,50 12,00 0,90	1,93 15,00 1,62	1,54 13,00 0,97	1,86 14,00 1,23	1,66 73,00 1,20

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

r = corrélation de Pearson

n-s = test non significatif

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

Dans le cas des cinq derniers énoncés, ils ne sont pas significativement liés au succès. On observe notamment que très peu de participants craignent de partager leur expertise professionnelle, très peu pensent que la CoPV leur nuira sur le plan professionnel ou personnel, ou que cela puisse avoir un lien avec les responsabilités familiales. Ainsi, le succès ne peut être lié à ces énoncés, puisqu'il n'y a que peu de différenciation dans les évaluations. À l'inverse, les quatre énoncés du haut du tableau présentent des différences qui sont significativement liées à l'évaluation du degré de succès.

### 3.4.3 Liens entre l'engagement dans la CoPV et les apprentissages

Nous pouvons constater, comme en fait foi le tableau 43, qu'il existe des liens entre le degré d'engagement dans la communauté de pratique virtuelle et le fait que les individus aient fait des apprentissages personnels ou professionnels importants. Les quatre énoncés à cet égard présentent des corrélations significatives avec le degré d'engagement. Ceci confirme ce qu'indiquent divers travaux sur l'apprentissage, à savoir que l'engagement est important pour réaliser des apprentissages personnels ou professionnels ou pour acquérir des compétences (Gherardi et Nicolini, 2000b, 2002; Henri et Lundgren, 2001).

**TABLEAU 43-ENGAGEMENT AU SEIN DE LA COPV ET APPRENTISSAGES**

	<i>Évaluez votre degré d'engagement au sein de CoPV</i>							
	<i>Très faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Légèrement faible</i>	<i>Ni faible, ni élevé</i>	<i>Légèrement élevé</i>	<i>Élevé</i>	<i>Très élevé</i>	<i>Total</i>
	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Je fais des apprentissages <u>personnels</u> importants ( <i>r</i> = 0,49***)	3,00 15 1,56	4,00 20 1,65	4,33 9 1,22	4,40 20 1,23	5,25 8 1,04	5,63 8 0,92	5,50 2 0,71	4,27 82 1,54
Je fais des apprentissages <u>professionnels</u> importants dans la CoPV ( <i>r</i> = 0,46***)	3,07 15 1,71	4,52 21 1,33	4,67 9 1,12	4,85 20 1,50	5,25 8 1,49	5,75 8 0,46	5,50 2 0,71	4,57 83 1,56
Mes compétences pour le travail en équipe ou en CoPV augmentent ( <i>r</i> = 0,42***)	2,86 14 1,46	3,81 21 1,08	4,78 9 0,83	4,10 20 1,02	5,25 8 1,04	4,38 8 1,77	5,50 2 0,71	4,06 82 1,35
J'apprends beaucoup de la CoPV ( <i>r</i> = 0,46***)	3,11 18 1,78	4,24 21 1,09	4,7273 11 1,27	4,55 20 1,61	5,75 8 1,16	5,75 8 0,71	4,50 2 2,12	4,42 88 1,60

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

*r* = corrélation de Pearson

n-s = test non significatif

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

Le degré d'engagement varie en fonction du sexe, les femmes étant significativement plus engagées que les hommes (tableau 44). Il faut cependant souligner que les cotes moyennes ne sont pas très élevées (moyennes variant de 1,61 à 3,43 sur une échelle en 7 points).

**TABLEAU 44-MESURES DE L'ENGAGEMENT À LA COPV SELON LE SEXE**

	Sexe		
	Hommes	Femmes	Total
	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Les choses les plus importantes qui m'arrivent concernent ma participation à la CoPV t (83) = -2,15*	1,64 33 0,99	2,19 52 1,25	1,98 85 1,18
Je suis personnellement très impliqué dans les tâches que dois réaliser au sein de la CoPV t (75) = -2,57*	2,48 33 1,62	3,46 54 1,88	3,09 87 1,84
Je développe un attachement très profond égard de participation à la CoPV et m'est difficile de briser ce lien t (85) = -2,25*	2,21 33 1,43	2,94 54 1,50	2,67 87 1,51
Il m'est facile d'oublier que je fais partie d'une CoPV n-s	4,79 33 2,16	4,51 55 1,87	4,61 88 1,98
Mes responsabilités familiales rendent difficile ma participation à la CoPV t (79) = -2,49*	1,61 31 1,23	2,52 50 2,05	2,17 81 1,83
Jusqu'à maintenant, comment évaluez-vous votre degré d'engagement au sein de la CoPV <sup>B</sup> t (87) = -2,32*	2,58 33 1,66	3,43 56 1,68	3,11 89 1,72

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

<sup>B</sup> : Moyennes sur l'échelle d'intensité où 1 = très faible; 2 = faible; 3 = légèrement faible; 4 = ni faible, ni élevé; 5 = légèrement élevé; 6 = élevé; 7 = très élevé;

n-s = test-t non significatif

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

### 3.4.4 Liens entre l'engagement dans la CoPV et les mesures générales du succès

Il est intéressant de noter qu'il y a des liens significatifs entre l'engagement au sein de la communauté de pratique et le degré d'atteinte de plusieurs indicateurs de succès, à l'exception de l'effet positif sur le climat de travail chez l'employeur (tableau 45). Dans ce dernier cas, notons que plusieurs communautés recouvraient plusieurs organisations et ne sont pas nécessairement parrainées par un employeur, ce qui peut expliquer l'absence de résultats sur cette mesure du succès. Le degré d'engagement et la satisfaction sont fortement reliés, et dans une moindre mesure l'atteinte d'objectifs professionnels et personnels et le fait d'être intéressé à continuer à participer à une CoPV.

**TABLEAU 45-ENGAGEMENT AU SEIN DE LA COPV ET MESURES GÉNÉRALES DE SUCCÈS**

	<i>Évaluez votre degré d'engagement au sein de CoPV</i>							
	<i>Très faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Légèrement faible</i>	<i>Ni faible, ni élevé</i>	<i>Légèrement élevé</i>	<i>Élevé</i>	<i>Très élevé</i>	<i>Total</i>
	Moyenne <sup>a</sup> N Écart-type	Moyenne N Écart-type						
Le travail en équipe a un effet positif sur le climat de travail chez mon employeur n-s	3,00 18 1,57	4,14 21 1,24	4,20 10 1,14	3,89 19 1,79	4,43 7 0,98	3,20 5 2,28	4,00 2 2,83	3,80 82 1,56
Je suis très satisfait de ma participation à la CoPV (r = 0,74***)	2,33 18 1,28	3,09 21 1,34	3,55 11 0,93	4,47 19 1,47	5,50 8 0,93	6,38 8 0,52	6,50 2 0,71	3,90 87 1,77
Je serais intéressé à continuer à participer à une CoPV (r = 0,49***)	3,73 15 1,98	4,65 20 1,73	6,00 11 1,00	5,15 20 1,73	6,25 8 0,89	6,88 8 0,35	6,50 2 0,71	5,19 84 1,79
La CoPV est très utile pour l'organisation qui la parraine (r = 0,31**)	4,07 14 2,13	5,00 17 0,94	5,63 8 0,74	4,67 18 1,75	6,00 7 1,15	6,57 7 0,79	4,50 2 2,12	5,04 73 1,61
La CoPV est très utile pour mon employeur (r = 0,28**)	3,40 15 2,13	4,33 21 1,53	5,13 8 0,83	4,42 19 1,92	5,25 8 1,67	5,60 5 1,34	4,50 2 2,12	4,44 78 1,78
La CoPV est un succès (r = 0,40***)	3,38 16 2,42	4,65 20 1,39	5,00 10 1,33	4,33 18 1,81	6,13 8 0,99	6,57 7 0,79	5,00 2 0,00	4,69 81 1,87
Je pense que les objectifs globaux de la CoPV sont atteints (r = 0,35***)	3,35 16 2,24	4,74 19 1,48	4,40 10 1,43	4,79 19 1,75	6,29 7 0,76	5,25 8 1,49	5,00 3 0,00	4,60 81 1,81
Mes objectifs professionnels sont atteints (r = 0,44***)	3,43 14 1,55	3,74 19 1,24	4,38 8 0,92	4,35 20 1,27	4,63 8 1,30	5,57 7 1,27	5,50 2 0,71	4,21 78 1,39
Mes objectifs personnels sont atteints (r = 0,48***)	3,07 14 1,33	3,50 20 1,28	4,38 8 0,92	3,85 20 1,04	4,63 8 1,06	5,29 7 1,25	5,50 2 0,71	3,92 79 1,32
En résumé, quelle est votre évaluation globale de la CoPV? <sup>b</sup> (r = 0,51***)	3,00 20 0,79	3,67 21 0,73	3,64 11 0,67	3,75 20 0,79	4,56 9 0,53	4,50 8 0,53	4,00 2 0,00	3,70 91 0,85

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

<sup>b</sup> : Moyennes sur l'échelle d'intensité où 1 = très négative; 2 = négative; 3 = neutre; 4 = positive; 5 = très positive.

r = corrélation de Pearson

n-s = test non significatif

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

Nous observons un lien entre l'engagement et un grand nombre d'autres variables, dont la satisfaction, l'intérêt à continuer à participer à la CoPV, les apprentissages professionnels et personnels, l'atteinte des objectifs globaux et le succès (voir tableau 45 pour les détails).

Nous avons également étudié la mesure de l'engagement selon différentes attitudes ou comportements au travail. Il est intéressant de noter entre autres que le fait que les gens aient à coordonner leurs efforts, que leur performance ait un effet sur les autres, que les gens soient très impliqués dans la communauté et que le travail en CoPV les oblige à consulter les autres, sont autant d'éléments qui présentent des liens significatifs avec le degré d'engagement dans la communauté (tableau 46). Il est

aussi intéressant de souligner que les responsabilités familiales ne se traduisent pas par un lien significatif avec le degré d'engagement dans la CoPV.

**TABLEAU 46-ENGAGEMENT AU SEIN DE LA COPV ET ENGAGEMENT AU TRAVAIL**

	Évaluez votre degré d'engagement au sein de la CoPV							
	Très faible	Faible	Légèrement faible	Ni faible, ni élevé	Légèrement élevé	Élevé	Très élevé	Total
	Moyenne <sup>A</sup> N Écart-type	Moyenne N Écart-type						
Partage d'information augmente au fil des mois (r = 0,254**)	3,20 15 2,37	4,40 20 1,57	4,70 10 1,77	4,55 20 1,85	5,38 8 1,69	5,00 8 1,51	4,00 2 1,41	4,40 83 1,88
Connivence entre les individus augmente au fil des mois (r = 0,284***)	3,24 17 1,99	4,28 18 1,60	4,10 10 1,73	4,50 20 1,76	5,25 8 1,39	5,13 8 1,36	3,50 2 0,71	4,25 83 1,76
Cohésion du groupe augmente au fil des mois (r = 0,337***)	3,00 15 2,10	4,32 19 1,45	4,40 10 1,84	4,50 20 1,85	5,38 8 1,41	5,63 8 1,30	3,50 2 0,71	4,34 82 1,83
Travail en équipe est répandu entre membres de la CoPV (r = 0,289***)	4,00 14 1,84	4,56 18 1,34	4,89 9 1,17	4,71 21 1,49	5,63 8 0,74	5,25 8 1,49	5,50 2 0,71	4,74 80 1,46
Je travaille très étroitement avec autres (r = 0,316***)	3,63 19 2,19	3,52 21 1,72	4,27 11 1,56	4,65 20 1,35	4,44 9 1,59	5,25 8 0,71	5,00 2 0,00	4,17 90 1,70
Je coordonne souvent mes efforts avec autres (r = 0,415***)	3,83 18 2,33	3,57 21 1,69	4,18 11 1,17	4,67 21 1,32	5,33 9 0,50	5,88 8 0,64	5,50 2 0,71	4,38 90 1,69
Ma performance au sein de la CoPV a effet significatif sur les autres (r = 0,509***)	2,93 14 1,82	3,50 18 1,58	4,38 8 0,92	4,53 19 0,90	4,50 8 1,51	5,67 6 1,03	5,50 2 0,71	4,08 75 1,55
Mon travail dans la CoPV m'oblige à consulter les autres r = 0,427***)	3,29 17 1,79	4,05 19 1,35	4,55 11 1,81	4,70 20 1,22	4,44 9 1,74	5,75 8 1,16	6,50 2 0,71	4,37 86 1,64
Les choses les plus importantes qui m'arrivent concernent participation à CoPV (r = 0,452***)	1,37 19 0,83	1,67 21 0,80	2,33 9 1,58	2,00 21 1,18	2,78 9 1,20	2,86 7 1,21	4,00 2 0,00	2,01 88 1,19
Je suis personnellement très impliqué dans tâches que dois réaliser au sein CoPV (r = 0,817***)	1,32 19 0,58	2,10 21 0,83	3,09 11 1,22	3,7143 21 1,67758	5,11 9 ,60093	5,5714 7 ,53452	7,00 2 0,00	3,11 90 1,82
Je développe attachement profond égard de participation CoPV et difficile briser lien (r = 0,675***)	1,32 19 0,58	2,24 21 1,09	2,73 11 1,35	3,0476 21 1,35927	3,6667 9 1,11803	4,2857 7 1,11270	6,50 2 0,71	2,69 90 1,50
Il est facile oublier que je fais partie de CoPV (r = -0,545***)	6,45 20 1,39	4,81 21 1,69	4,36 11 2,25	4,10 21 1,67	3,56 9 1,24	3,29 7 1,50	1,50 2 0,71	4,64 91 1,95
Mes responsabilités familiales rendent difficile ma participation CoPV n-s	2,29 17 2,11	2,00 20 1,81	2,22 9 2,17	2,20 20 1,88	2,11 9 1,45	2,43 7 1,62	1,50 2 0,71	2,17 84 1,82

r = corrélation de Pearson

n-s = test non significatif

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

### 3.5 Lien pratiques de gestion – succès

Afin de tester l'effet unique des pratiques de gestion sur le succès des CoPV, nous avons, dans un premier temps, identifié les pratiques qui avaient été mises en place dans les communautés de notre échantillon. Ces pratiques ont été mesurées par plusieurs questions, dont certaines ont par la suite été regroupées pour former des variables. Le tableau 47 rappelle les questions posées, de même que l'échelle de mesure et le coefficient de cohérence interne de la mesure, lorsque pertinent.

**TABLEAU 47-MESURE DES PRATIQUES DE GESTION**

Variable	Question	Échelle	Cohérence
<b>Recrutement et sélection</b>			
Formalisation des critères	Avez-vous été sélectionné sur la base de critères formels?	0-1	N/A
<b>Formation</b>			
Formation au partage des connaissances	Avez-vous spécifiquement reçu une formation sur le partage des connaissances? Cette formation était nécessaire Cette formation était complète Cette formation était suffisante Cette formation était adaptée à mes besoins	oui 1-7 1-7 1-7 1-7	$\alpha = 0,93$
Formation à la communication	Avez-vous spécifiquement reçu une formation sur la communication interpersonnelle en contexte de travail à distance? Cette formation était nécessaire Cette formation était complète Cette formation était suffisante Cette formation était adaptée à mes besoins	oui 1-7 1-7 1-7 1-7	$\alpha = 0,77$
Formation à la résolution de problème	Avez-vous spécifiquement reçu une formation sur la résolution de problème? Cette formation était nécessaire Cette formation était complète Cette formation était suffisante Cette formation était adaptée à mes besoins	oui 1-7 1-7 1-7 1-7	$\alpha = 0,89$
Formation à la résolution de conflit	Avez-vous spécifiquement reçu une formation sur la résolution de conflit? Cette formation était nécessaire Cette formation était complète Cette formation était suffisante Cette formation était adaptée à mes besoins	oui 1-7 1-7 1-7 1-7	$\alpha = 0,76$
Formation en TI	Avez-vous spécifiquement reçu une formation pour l'utilisation du logiciel dans le cadre de votre participation à la CoPV? Cette formation était nécessaire Cette formation était complète Cette formation était suffisante Cette formation était adaptée à mes besoins	oui 1-7 1-7 1-7 1-7	$\alpha = 0,80$
<b>Reconnaissance</b>			
Évaluation de performance	Ma participation à la CoPV a été ou sera reconnue dans mon évaluation du rendement. Ma participation à la CoPV a été ou sera reconnue dans ma progression de carrière. Ma participation à la CoPV a été ou sera reconnue dans mon évaluation de compétences.	1-7 1-7 1-7	$\alpha = 0,90$
Diffusion de la participation	Qui est au courant de votre participation à la CoPV?	1-4	N/A
Incidatifs monétaires	Quelle forme ont pris ces incitatifs : Monétaires?	0-1	N/A

Variable	Question	Échelle	Cohérence
<b>Recrutement et sélection</b>			
<b>Gouvernance</b>			
Animation	Globalement, comment évaluez-vous l'animation de la CoPV?	1-7	N/A
Rôles tenus par l'animateur	Jusqu'à présent, comment évaluez-vous chacun des rôles suivants de l'animateur? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancer/animer des discussions</li> <li>▪ Susciter intérêt</li> <li>▪ Être dynamique</li> <li>▪ Aider individuellement les membres</li> <li>▪ Fournir expertise</li> <li>▪ Mesurer progrès</li> <li>▪ Dynamiser</li> </ul>	1-7 1-7 1-7 1-7 1-7 1-7	$\alpha = 0,91$
<b>Allocation des ressources</b>			
Ressources humaines	Votre employeur vous a-t-il donné les ressources supplémentaires suivantes pour participer à la CoPV? : ressources humaines	0-1	N/A
Ressources financières	Votre employeur vous a-t-il donné les ressources supplémentaires suivantes pour participer à la CoPV? : ressources financières	0-1	N/A
Ressources matérielles	Votre employeur vous a-t-il donné les ressources supplémentaires suivantes pour participer à la CoPV? : ressources matérielles	0-1	N/A
Libération de temps	Avez-vous été libéré d'autres fonctions ou responsabilités chez votre employeur en raison de votre participation à la CoPV?	1-7	N/A
Soutien en TI	Le micro-ordinateur est performant; il répond aux besoins de la tâche et de l'utilisation que j'en fais. Si j'ai un problème avec mon micro-ordinateur, je sais à qui m'adresser pour obtenir du soutien. De façon générale, le soutien technique (quelle qu'en soit la forme ou la provenance) règle rapidement les problèmes avec mon micro-ordinateur. Si mon micro-ordinateur ne fonctionne plus, on peut facilement le remplacer ou m'en prêter un pendant que la réparation s'effectue.	1-7 1-7 1-7 1-7	$\alpha = 0,72$

\*\*\*  $p < 0,001$

Scores : soit 0 = non et 1 = oui; soit de 1 à 7 où le répondant indique son accord avec l'énoncé selon l'échelle suivante : 1 = tout à fait en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = légèrement en désaccord; 4 = ni en accord, ni en désaccord; 5 = légèrement en accord; 6 = en accord; 7 = tout à fait en accord.

Nous avons ensuite réalisé une régression hiérarchique en utilisant les pratiques de gestion comme variables indépendantes, et les mesures de succès comme variables dépendantes. Cependant, plusieurs variables mesurant les pratiques de gestion n'ont pu être entrées dans les analyses statistiques, soit à cause d'un nombre insuffisant de répondants, soit en raison d'une faible variance. Les variables exclues de l'analyse sont listées au tableau 48.

**TABLEAU 48-VARIABLES EXCLUES DES ANALYSES STATISTIQUES**

Variable	Justification
Formalisation des critères de sélection	n = 49
Formation au partage des connaissances	n = 4
Formation à la communication	n = 50
Formation à la résolution de problèmes	n = 36
Formation à la résolution de conflit	n = 37
Rôles tenus par l'animateur	n = 24
Incitatifs monétaires	97,7 % de non
Ressources humaines	98,8 % de non
Ressources matérielles	96,4 % de non

Les résultats statistiquement significatifs de l'analyse de régression multiple sont résumés au tableau 50<sup>8</sup>. Ces résultats permettent de dresser deux constats. D'une part, certaines pratiques de gestion semblent effectivement avoir un effet sur le succès des communautés de pratique. D'autre part, l'effet des pratiques de gestion varie selon la mesure de succès considérée. Ainsi, il semble que le travail de l'animateur soit la seule pratique de gestion ayant une influence sur l'atteinte des résultats que la communauté s'est fixés; en revanche, l'apprentissage s'explique par le fait de modifier l'évaluation de performance pour tenir compte de la participation à la communauté, par la diffusion de la participation, par le soutien reçu en matière de TI et par le travail de l'animateur. Cette dernière pratique est la seule qui semble influencer toutes les mesures de succès.

**TABLEAU 49-RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION MULTIPLE**

Mesure de succès	Variable indépendante significative	β standardisé
Résultat	Animation	0,768***
Apprentissage	Évaluation de performance	0,478**
	Diffusion de la participation	-0,285 <sup>†</sup>
	Animation	0,488**
	Soutien en TI	0,358*
Valeur pour l'organisation	Animation	0,354 <sup>†</sup>
	Soutien en TI	0,401*
Vitalité des échanges	Formation en TI	0,472**
	Animation	0,637***
	Soutien en TI	0,213 <sup>†</sup>
Satisfaction des membres	Évaluation de performance	0,471**
	Animation	0,600**

\*\*\* p ≤ 0,001    \*\* p ≤ 0,01    \* p ≤ 0,05    <sup>†</sup>p ≤ 0,10

<sup>8</sup> Pour plus de clarté dans la présentation, les résultats non significatifs au plan statistique ne sont pas présentés ici.

Ces résultats confirment donc l'importance du rôle d'animation de la communauté qui, dans le projet de recherche « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet », incluait les responsabilités d'animateur, de facilitateur, d'animateur de contenu et d'administrateur de la typologie de Fontaine (2001) présentée au tableau 2.

Afin d'illustrer de façon plus concrète l'effet de l'animation sur les mesures de succès, le tableau suivant détaille les moyennes obtenues pour la majorité des énoncés mesurant le succès en fonction de la perception de l'animation. Il est à noter que tous les énoncés relatifs au succès sont corrélés significativement avec la variable d'évaluation globale de l'animation (tableau 50). Les résultats des tests précis seront présentés plus loin.

**TABLEAU 50-MESURES DU SUCCÈS SELON LA PERCEPTION DE L'ANIMATION**

	<i>Globalement, comment évaluez-vous l'animation de la CoPV?</i>					
	<i>Pas du tout satisfait</i>	<i>Peu satisfait</i>	<i>Plus ou moins satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Très satisfait</i>	<i>Total</i>
	Moyenne <sup>A</sup> N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type	Moyenne N Écart-type
Le travail en équipe a un effet positif sur le climat de travail chez mon employeur n-s	4,00 1 .	2,00 3 1,73	3,83 6 0,98	4,06 33 1,30	3,83 35 1,74	3,86 78 1,53
Je suis très satisfait de ma participation à la CoPV (r = 0,45***)	1,00 1 .	1,00 3 0,00	3,88 8 1,13	3,42 33 1,44	4,71 38 1,78	3,94 83 1,78
Je serais intéressé à continuer à participer à une CoPV (r = 0,44***)	1,00 1 .	1,00 1 .	4,50 8 1,77	5,03 33 1,36	5,84 37 1,74	5,25 80 1,76
La CoPV est très utile pour l'organisation qui la parraine (r = 0,51***)	1,00 1 .	2,50 2 2,12	4,57 7 1,27	4,96 27 1,09	5,72 32 1,42	5,14 69 1,50
La CoPV est très utile pour mon employeur (r = 0,26*)	1,00 1 .	1,50 2 0,71	4,17 6 0,75	4,79 29 1,24	4,58 36 1,99	4,50 74 1,73
La CoPV est un succès (r = 0,72***)	1,00 1 .	1,00 3 0,00	3,00 7 1,15	4,33 30 1,32	5,92 36 1,32	4,78 77 1,82
Je pense que les objectifs globaux de la CoPV sont atteints (r = 0,74***)	1,00 1 .	1,33 3 0,58	2,86 7 1,07	4,13 30 1,38	5,86 36 1,07	4,68 77 1,75
Mes objectifs professionnels sont atteints (r = 0,51***)	1,00 1 .	1,50 2 0,71	4,14 7 0,38	3,84 31 1,19	4,91 33 1,23	4,24 74 1,37
Mes objectifs personnels sont atteints (r = 0,40***)	2,00 1 .	1,50 2 0,71	3,86 7 0,38	3,75 32 0,95	4,42 33 1,46	3,97 75 1,28
En résumé, quelle est votre évaluation globale de la CoPV? <sup>B</sup> (r = 0,63***)	2,00 1 .	2,50 4 0,58	3,00 9 0,71	3,54 35 0,74	4,24 38 0,59	3,72 87 0,84

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

<sup>B</sup> : Moyennes sur l'échelle d'intensité où 1 = très négative; 2 = négative; 3 = neutre; 4 = positive; 5 = très positive.

r = corrélation de Pearson

n-s = test non significatif

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

Il est possible cependant que l'effet des pratiques de gestion diffère selon les caractéristiques structurantes de chaque communauté. Ainsi, on pourrait croire que la formation en TI aura un effet différent selon le niveau de familiarité avec les TI ou encore le degré de dépendance aux technologies. Malheureusement, les données recueillies durant le projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet » ne nous permettent pas de tester statistiquement cette hypothèse, puisqu'elle implique à la fois des variables individuelles, pour lesquelles nous avons un grand nombre de répondants, et des variables structurelles de niveau organisationnel, pour lesquelles nous n'avons que huit communautés. La variabilité de ces variables est donc trop faible pour que nous puissions conduire les tests statistiques appropriés.

Nous pouvons donc conclure que cinq pratiques de gestion semblent favoriser le succès des communautés de pratique. Ces pratiques managériales sont : le dynamisme de l'animation, la reconnaissance de la participation à la communauté dans l'évaluation individuelle de performance, la large diffusion de cette participation, le soutien technologique et la formation en TI. Cependant, cette conclusion doit être tempérée par deux remarques méthodologiques d'importance.

Tout d'abord, les tests que nous avons réalisés ne permettent pas d'exclure l'effet d'autres pratiques de gestion, telles les récompenses monétaires, sur le succès des communautés. Il est possible que, dans le cas où ces pratiques existent, elles aient un effet sur le succès. Malheureusement, un trop petit nombre de communautés de notre échantillon avaient mis en place ces pratiques pour que nous puissions tester leur effet.

Par ailleurs, les décisions de gestion ont été étudiées ici de façon indépendante des caractéristiques structurantes des communautés. L'étude d'un plus grand nombre de communautés, variant davantage en termes de structure, permettrait de tester de façon statistique l'effet combiné des dimensions structurantes et des pratiques de gestion. Cependant, les leçons tirées de l'étude de la phase de démarrage des communautés nous permettent de croire qu'effectivement, les pratiques de gestion peuvent pallier des structures défailtantes, ou au contraire renforcer des configurations structurantes favorables. Cette question de recherche devra donc être explorée de façon ultérieure par le biais d'une analyse qualitative du vécu des gestionnaires et participants de diverses communautés.

### **3.6 Lien entre les différentes dimensions du succès**

Comme nous l'avons développé tout au long de ce rapport, le succès d'une communauté de pratique virtuelle peut prendre plusieurs formes. Dans cette dernière

section, nous nous sommes intéressées aux liens entre ces différentes mesures du succès. Les tableaux suivants nous permettent de constater que ces mesures ne sont pas indépendantes.

Ainsi, nous pouvons constater un lien significatif entre d'une part certaines dimensions de la satisfaction des membres et d'autre part, l'évaluation globale du succès de la communauté et la perception de résultats, comme le montrent les tableaux qui suivent.

**TABLEAU 51-CORRÉLATIONS ENTRE DIFFÉRENTES VARIABLES LIÉES À LA COLLABORATION ET CERTAINES MESURES DE SUCCÈS**

	1. ↑ Partage d'info.	2. ↑ Connivence	3. ↑ Cohésion du groupe	4. CoPV constitue une véritable communauté	5. Grand sens d'appartenance au groupe	6. Membres partagent but commun	7. Nous créons une véritable synergie	8. Sentiment d'être utile aux autres dans CoPV	9. Les autres m'apportent beaucoup dans CoP	10. Très satisfait de participation	11. Intéressé à continuer	12. CoPV est très utile pour employeur	13. CoPV est un succès	14. Évaluation globale de CoPV
1.		0,92***	0,90***	0,53***	0,52***	0,60***	0,56***	0,23*	0,46*	0,30**	0,44***	0,33***	0,81***	0,70***
2.			0,96***	0,60***	0,58***	0,58***	0,60***	0,32**	0,51*	0,38**	0,53***	0,46***	0,79***	0,67***
3.				0,64***	0,61***	0,64***	0,64***	0,33**	0,56*	0,43**	0,53***	0,44***	0,80***	0,70***
4.					0,64***	0,50***	0,66***	0,38***	0,50*	0,47**	0,49***	0,34**	0,66***	0,56***
5.						0,62***	0,78***	0,55***	0,60*	0,50**	0,47***	0,28*	0,63***	0,61***
6.							0,62***	0,29**	0,52*	0,35**	0,50***	0,34**	0,66***	0,63***
7.								0,54***	0,59*	0,53**	0,50***	0,27*	0,68***	0,60***
8.									0,60*	0,68**	0,51***	0,45***	0,45***	0,42***
9.										0,60**	0,56***	0,51***	0,61***	0,54***
10.											0,58***	0,42***	0,51***	0,50***
11.												0,71***	0,59***	0,57***
12.													0,52***	0,48***
13.														0,81***
14.														

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

Ce tableau de corrélation peut nous porter à conclure que la collaboration est fortement associée au succès des CoPV, ce qui confirmerait un certain nombre d'écrits (Gherardi et Nicolini, 2000a; Henri et Lundgren, 2001) qui tendent à indiquer que la collaboration est essentielle. Des analyses plus approfondies pourraient être faites pour préciser les sources de la collaboration, mais ceci fournit néanmoins une indication de l'importance de se préoccuper de cette question lorsqu'on met en place des communautés de pratique. Or, la collaboration n'est jamais acquise, comme le montrent plusieurs travaux sur le travail collaboratif ou le travail en équipe, sur lesquels les recherches sont plus nombreuses (Henri et Lundgren, 2001; Tremblay et al., 2003). Quoi qu'il en soit, la force des liens présentés dans le tableau plus haut est intéressante à garder en mémoire.

**TABLEAU 52-CORRÉLATIONS ENTRE DIFFÉRENTES MESURES DE SUCCÈS**

	1. CoPV très utile pour employeur	2. Objectifs globaux sont atteints	3. Objectifs personnels atteints	4. CoPV est un succès	5. Évaluation globale de CoPV	6. Très satisfait de participation	7. Accroît intérêt au travail	8. Accroît satisfaction au travail	9. Évaluation globale animation	10. Apprentissages personnels importants	11. Apprentissages professionnels importants	12. Apprends beaucoup
1.		0,38***	0,41***	0,52***	0,48***	0,42***	0,47***	0,60***	0,26*	0,57***	0,62***	0,58***
2.			0,35***	0,82***	0,78***	0,42***	0,46***	0,49***	0,74***	0,43***	0,53***	0,62***
3.				0,46***	0,39***	0,65***	0,45***	0,44***	0,40***	0,58***	0,54***	0,44***
4.					0,81***	0,51***	0,52***	0,56***	0,72***	0,64***	0,70***	0,73***
5.						0,50***	0,63***	0,64***	0,63***	0,62***	0,66***	0,68***
6.							0,51***	0,50***	0,45***	0,63***	0,60***	0,58***
7.								0,89***	0,35***	0,60***	0,65***	0,62***
8.									0,40***	0,62***	0,70***	0,62***
9.										0,53***	0,54***	0,53***
10.											0,85***	0,70***
11.												0,82***
12.												

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

Enfin, le tableau 52 fournit d'autres éléments d'intérêt concernant les mesures de succès et leurs liens avec divers autres aspects de la vie des communautés. Il est intéressant de souligner de nouveau l'importance de l'apprentissage, qui est fortement lié au fait que les gens jugent la CoPV comme un succès et qui accroît la satisfaction et l'intérêt au travail. D'autres liens se révèlent plus forts, mais peut-être également plus attendus, comme le lien entre la satisfaction et l'intérêt au travail, l'atteinte des objectifs, l'évaluation globale et le succès. La dimension de l'apprentissage nous paraît constituer, avec la collaboration, l'un des aspects les plus intéressants des résultats de cette recherche et l'un des aspects à approfondir dans la suite des recherches sur ce thème. Le lecteur intéressé à cette thématique pourra consulter un autre rapport issu de ce projet de recherche : « Apprendre au quotidien dans l'organisation québécoise : Le cas des communautés de pratique virtuelles » (Benoit, Campos et Laferrière, 2004).



## **CONCLUSION**

Les pages qui précèdent nous ont permis d'examiner les données recueillies auprès des participants du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet ». Notre analyse fait ressortir plusieurs points importants dans la gestion des communautés de pratique virtuelles mises en place à l'initiative des organisations.

Ainsi, il apparaît que plusieurs des choix initiaux quant à la forme et la structure de la communauté ont un impact sur son succès. L'environnement organisationnel dans lequel elles évoluent, le sujet qu'elles ont choisi et le support institutionnel dont elles bénéficient sont autant de variables structurantes susceptibles de favoriser, ou au contraire de limiter, le succès des communautés.

Par ailleurs, certaines pratiques de gestion favorisent le succès des communautés de pratique du point de vue organisationnel et permettent ainsi de contrecarrer, ou au contraire de prolonger, l'effet initial des caractéristiques structurantes. Nous avons en effet observé que le dynamisme de l'animation ressort comme un facteur déterminant du succès, de même que la reconnaissance de la participation à la communauté dans l'évaluation individuelle de performance et la large diffusion de cette participation. Cependant, ces deux dernières pratiques sont peu courantes dans les organisations de notre échantillon, de sorte que des analyses plus approfondies sont nécessaires pour établir avec précision leur lien avec le succès des communautés de pratique virtuelles.

Nous avons également noté qu'un certain nombre d'autres facteurs semblent corrélés au succès et à l'atteinte des objectifs des CoPV. L'engagement des participants ainsi que le fait d'avoir déjà travaillé en équipe ou en collaboration apparaissent comme des facteurs favorables au succès, bien qu'ici encore, un volume plus important de répondants et de nouvelles analyses permettraient d'examiner plus avant ce que nous concluons à partir des données actuelles.

En revanche, le fait de se connaître ou d'avoir déjà été un groupe informel ne semble pas être un facteur déterminant de succès, contrairement à ce que certains écrits indiquaient. Il faut noter que la plupart des participants se connaissaient un peu, mais avaient généralement été désignés ou fortement encouragés pour participer à ces CoPV, de sorte qu'ils n'étaient pas parfaitement volontaires. Par ailleurs, une des CoPV où les participants étaient pour la plupart inconnus les uns des autres est un des cas les plus réussis, ce qui signifie que d'autres facteurs peuvent compenser la connaissance préalable, considérée comme source de

confiance entre les participants et source de travail collaboratif réussi. De fait, nous avons constaté que si la connaissance préalable peut faciliter le travail de collaboration dans certaines CoPV, cela ne suffit pas pour qu'elles atteignent leurs objectifs. Ainsi, si l'habitude de collaborer peut induire de la confiance, ce qui est généralement considéré comme nécessaire à la collaboration et à l'apprentissage, il est clair que les participants ont besoin d'une motivation supplémentaire pour que la CoPV aille de l'avant et atteigne ses objectifs.

Notre étude permet donc de constater la diversité des CoPV et de mettre en évidence le fait que ce type d'arrangement organisationnel ou d'expérience ne se présente pas sous une seule forme. De ce fait, bien que certains facteurs, comme l'animation, aient été identifiés comme déterminants pour le succès d'une communauté, d'autres variables, comme l'engagement des participants, sont également des éléments de succès et des sources de motivation importantes pour l'avancement du projet associé à la CoPV.

Nos données indiquent par ailleurs que les participants étaient en grande majorité satisfaits de leur expérience et que nombreux étaient prêts à participer à nouveau à ce mode de travail. Ce résultat est d'autant plus intéressant qu'il n'est pas toujours facile de mettre en place de nouvelles pratiques de travail collaboratif alors que les milieux organisationnels sont plus souvent des lieux de concurrence que des lieux de collaboration.

Rappelons cependant que la majorité des participants sont quelque peu mitigés quant au succès et à l'utilité de la communauté, bien qu'ils estiment qu'elles ont eu un impact positif sur le climat de travail. Ainsi, la collaboration induite par la CoPV semble plutôt positive, sans toutefois déclencher l'enthousiasme des participants.

Bien que les communautés de pratique visent en principe l'apprentissage par l'échange et la collaboration (Tremblay, 2004a), il est intéressant de voir que les échanges ont évolué au fil du temps. Au moment du démarrage des communautés, les objectifs identifiés par les participants touchaient habituellement l'échange, le partage de l'information et des savoirs, une meilleure utilisation de ressources délocalisées, de même que la création d'une mémoire collective, des objectifs qui relèvent principalement du partage des connaissances.

Or, après quelques mois de travail en CoPV, les objectifs semblaient inégalement atteints. De fait, il est peut-être un peu tôt pour juger de l'atteinte des objectifs, puisque les CoPV ne devraient pas avoir d'échéance précise, contrairement aux équipes ou groupes de projet. Ainsi, même si le projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet » leur a imposé un calendrier, ce mode de

fonctionnement contraire aux principes d'une communauté de pratique mais nécessaire dans un cadre de recherche a pu contrarier le déroulement naturel de certaines CoPV. Notons toutefois que les cas où les objectifs n'ont été que partiellement atteints se caractérisent souvent un changement d'animateur, une perte d'intérêt de la direction ou de certains participants, ou un manque de temps pour participer aux échanges. Cependant, la valorisation de l'apprentissage et l'expérimentation d'une nouvelle approche de résolution de problèmes, qui ne figuraient pourtant pas toujours parmi les objectifs jugés les plus importants au début du projet de recherche, semblent avoir été relativement bien atteints et avoir suscité l'adhésion des participants.

En général, les participants ont apprécié la pertinence des sujets par rapport à leur travail, la collaboration entre les membres, la résolution de problèmes de travail, l'établissement de consensus, le travail de groupe, le développement de nouvelles compétences et, dans une moindre mesure, la qualité des échanges.

Les principales sources d'insatisfaction identifiées par les participants ont trait à l'absence de reconnaissance de la participation par l'employeur et, dans certains cas, par les pairs, mais surtout au temps souvent trop limité consacré aux activités de la communauté. De fait, la majorité des participants n'avaient pas de dégageant d'autres tâches pour participer à la communauté de pratique virtuelle, de sorte que leur participation grugeait sur leur temps de travail, voire sur leur temps personnel. Ainsi, l'une des communautés où la satisfaction s'avère la plus forte n'était pas instiguée par un employeur, de sorte que tout le temps que les membres y ont consacré était pris sur leur temps personnel. Dans ce cas, c'est la motivation des membres et leur engagement dans le projet qui expliquent son succès. Certains participants ont accepté de consacrer du temps personnel à cette expérience parce que les connaissances acquises et les réalisations semblaient en valoir la peine. Au contraire, dans d'autres cas, les réalisations étaient apparemment trop minces, pas assez visibles ou satisfaisantes.

Cette perception négative est confirmée par le fait que la majorité des répondants ne pensent pas que l'activité de CoPV sera reconnue dans leur évaluation de rendement, dans leur progression de carrière ou dans l'évaluation de leurs compétences. Il semble cependant que l'on soit généralement plus optimiste quant à la reconnaissance des apprentissages par les collègues, même si cela ne donne pas de résultats concrets en termes de carrière.

Nous avons aussi demandé aux participants d'évaluer diverses dimensions de leur expérience. Il est clair que les participants ont particulièrement apprécié le fait d'apprendre des autres, de même que l'échange et le partage d'information et des

savoirs. Toutefois, la majorité des participants jugent avoir davantage appris que contribué aux échanges. Il semble donc qu'il y ait un déficit de participation active des membres des communautés, bon nombre d'entre eux restant dans ce que l'on peut qualifier de « participation périphérique ».

Soulignons enfin les limites de la recherche, principalement associées au faible nombre de répondants au temps 2. En effet, entre les deux temps de mesure, le nombre de répondants a été réduit de près de la moitié, malgré les efforts déployés par l'ensemble de l'équipe de recherche et par les *coachs* pour encourager les participants à répondre. Cette mortalité dans l'échantillon influe sur la validité des résultats. Afin de poursuivre nos investigations des pistes de recherche identifiées dans ce rapport, il faudrait idéalement tenter d'accroître le nombre de répondants à nos questionnaires et mener d'autres études de cas dans des milieux différents.

La dimension de l'apprentissage nous paraît constituer, avec la collaboration, l'un des aspects les plus intéressants des résultats de cette étude et l'une des dimensions à approfondir dans la suite des recherches sur ce thème, puisqu'ils constituent des clés importantes du succès des CoPV, mais représentent des réalités complexes à étudier. Les facteurs organisationnels, et notamment les décisions de gestion propres à favoriser l'apprentissage et la collaboration, semblent à ce titre des avenues de recherche prometteuses.

\* \* \*

Pour conclure, reprenons rapidement quelques éléments qui nous paraissent importants quant aux conditions de succès et aux défis associés aux CoPV.

Nous avons évoqué le fait que l'animation et l'engagement des participants étaient considérés comme des éléments importants pour le succès des CoPV. Ces facteurs peuvent intervenir pour expliquer le succès plus mitigé de certaines communautés. Ainsi en est-il, par exemple, d'un manque de dynamisme de l'animateur d'une CoPV ou du fait que l'animateur ait changé au fil du temps, ou encore du fait que certains participants n'apportent que peu à la CoPV, alors même qu'ils affirment y apprendre beaucoup.

Nous avons aussi indiqué que le soutien offert aux participants est vu comme un facteur de succès. Or, il semble que la plupart n'auraient pas souhaité davantage de ressources ou de formation (en gestion de conflits, communication ou résolution de problèmes). Cela ne semble pas être le facteur déterminant pour l'engagement des participants ou le succès de la communauté. Cependant, il faut noter que les participants indiquent que l'intérêt de l'organisation pour la CoPV ne s'est pas accru

au fil du temps et il nous semble que cela fait partie des défis associés à la viabilité à moyen ou long terme des communautés de pratique virtuelles.

En résumé, les défis majeurs reliés à la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'apprentissage et de formation que représentent les CoPV sont de quatre ordres :

- Susciter la motivation des participants dans le projet ou l'entreprise conjointe, notamment par l'engagement constant de l'animateur;
- Soutenir l'intérêt des participants et de l'organisation qui appuie le projet d'apprentissage par la CoPV;
- Mettre en place une forme de reconnaissance de la participation des individus, surtout si l'on veut qu'ils y consacrent du temps;
- Permettre aux participants de s'approprier leur communauté de pratique afin que la dynamique de groupe soit moins tributaire des changements d'animateur.

Pour ce qui est des conditions de succès évoquées plus haut, nous retenons trois conditions identifiées comme majeures pour le succès d'une CoPV :

- Que le projet ou l'objet de la CoPV suscite l'engagement conjoint des participants;
- Que ceux-ci aient à la fois confiance en eux-mêmes et en leurs collègues pour contribuer activement aux échanges;
- Qu'ils disposent de suffisamment de temps (idéalement sur le temps de travail, si l'objet d'apprentissage est lié au travail) afin de contribuer et de faire des apprentissages significatifs.

Nous pensons que si ces conditions ne sont pas satisfaites, il est difficile d'imaginer qu'une CoPV 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.



## **BIBLIOGRAPHIE**

- Adams, E. C. et Freeman C. (2000). « Communities of practice: Bridging technology and knowledge assessment », *Journal of Knowledge Management*, vol. 4 (1), p. 38-44.
- APQC (2001), *Building and Sustaining Communities of Practice*. Houston, TX : American Productivity and Quality Center, 205 p.
- Ardichvili, A., Page V. et Wentling, T. (2003). « Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice », *Journal of Knowledge Management*, vol. 7 (1), p. 64-77.
- Barczak, G. et McDonough, E. F. (2003). « Leading global product development teams », *Research Technology Management*, vol. 46 (6), p. 14-19.
- Barrère-Maurisson, M.-A. (1992, réédition 2004 à paraître). « Gestion de la main-d'œuvre et formes familiales; du paternalisme à la recherche de flexibilité », in Tremblay, D.-G. (dir.), *Travail et société : évolution et enjeux*. Québec : Presses de l'université du Québec, 650 p.
- Benoit, J. (2001). *Gestion des connaissances et communautés de pratique en réseau à travers l'expérimentation de recherche-action sur le terrain*. Rapport de recherche, 20 p.
- Benoit, J., Campos, M. et Laferrière, T. (2004). *Apprendre au quotidien dans l'organisation québécoise : Le cas des communautés de pratique virtuelles*. Rapport de recherche dans le cadre du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet », CEFRIO, Collection Recherche et Études de cas. Québec, 102 p.
- Bollinger, A. S. et Smith, R. D. (2001). « Managing organizational knowledge as a strategic asset », *Journal of Knowledge Management*, vol. 5 (1), p. 8-18.
- Campos, M. (2003). « The Progressive construction of communication: toward a model of cognitive networked communication and knowledge communities », *Canadian Journal of Communication*, vol. 28, p. 291-322.
- Cohendet, P, Créplet, F. et Dupouët, O. (2003). « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue française de gestion*, n° 147 (novembre/décembre), p. 99-121.
- Cothrel, J. et Williams, R. L. (1999). « On line communities: Helping them form and grow », *Journal of Knowledge Management*, vol. 3 (1), p. 54.
- Cowan, R., David, P. et Foray, D. (2000). « The explicit economics of knowledge codification and tacitness », *Industrial and Corporate Change*, vol. 9 (2), p. 211-253.
- Cramton, C. D. (2001). « The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration », *Organization Science*, vol. 12 (3), p. 346-371.

- 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. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Strasbourg.
- Davel, E., Rolland D. et Tremblay, D.-G. (2003). La nouvelle répartition des responsabilités au sein de l'organisation du travail en équipe au Québec. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, n° 2003-14 (<http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>, consulté le 14 juillet 2004).
- Deloitte Research (2001). Collaborative knowledge networks. Driving workforce performance through web-enabled communities. Rapport de consultation, 26 p.
- De Long, D. W., et Farey, L. (2000). « Diagnosing cultural barriers to knowledge management », *Academy of Management Executive*, vol. 14 (4), p. 113-127.
- Denning, S. (1998). « Building communities of practice », in APQC, Knowledge Management: Lessons from the Leading Edge. Houston, TX : American Productivity and Quality Center. p. 48-50.
- Duarte, D. L. et Snyder, N. T. (2001). Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed, San Francisco: Jossey-Bass, 232 p.
- Dubé, L. (2004). Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects technologiques. Québec : CEFRIO: Projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet », Collection Recherche et Études de cas, 112 p.
- Dubé, L., Bourhis, A. et Jacob, R. (2003a). « The impact of structural characteristics on the launching of intentionally formed virtual communities of practice », Montréal : Cahiers du Gres, n° 03-09.
- Dubé, L., Bourhis, A. et Jacob, R. (2003b). « Towards a typology of virtual communities of practice », Montréal : Cahiers du Gres, n° 03-13.
- Duncan R. et Weiss A. (1979). « Organizational learning : Implications for organizational design », in Staw B. M. et Cummings L. L. (dir.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 75-123.
- Fontaine, M. (2001). « Keeping communities of practice afloat », *Knowledge Management Review*, vol. 4 (septembre/octobre), p. 16-21.
- Gherardi, S. et Nicolini, D. (2002). « Learning the trade : A culture of safety in practice », *Organization*, vol. 9 (2), p. 191-223.
- Gherardi, S. et Nicolini, D. (2000a). « The organizational learning of safety in communities of practice », *Journal of Management Inquiry*, vol. 9 (1), p. 7-18.
- Gherardi, S. et Nicolini, D. (2000b). « To transfer is to transform : The circulation of safety knowledge », *Organization*, vol. 7 (2), p. 329-348.
- Gongla, P., et Rizzuto, C. R. (2001). « Evolving communities of practice: IBM Global Services experience », *IBM Systems Journal*, vol. 40 (4), p. 842-862.
- Henri, F. et Lundgren, K. (2001). L'apprentissage collaboratif : essai de définition. Québec : Presses de l'université du Québec, 179 p.

- Hildreth, P., Kimble, C. et Wright, P. (2000). « Communities of practice in the distributed international environment », *Journal of Knowledge Management*, vol. 4 (1), p. 27-37.
- Lave, J. et Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge, MA : Cambridge University Press, 138 p.
- Lesser, E. et Everest, K. (2001). « Using communities of practice to manage intellectual capital », *Ivey Business Journal*, vol. 4 (mars/avril), p. 37-41.
- Lesser, E. et Storck, J. (2001). « Communities of practice and organizational performance », *IBM Systems Journal*, vol. 40 (4), p. 831-841.
- Martensson, M. (2000). « A critical review of knowledge management as a management tool », *Journal of Knowledge Management*, vol. 4 (3), p. 204-216.
- Maruani, M. (1992, réédition 2004 à paraître). « Le clavier enchaîné; la construction de la différence », in Tremblay, D.-G. (dir.), *Travail et société : évolution et enjeux*. Québec: Presses de l'université du Québec, 650 p.
- McDermott, R. (2001). « Knowing in Community: 10 critical success factors in building communities of practice », *Community Intelligence Labs* (<http://www.co-il.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml>, consulté le 17 juin 2004).
- McDermott, R. (1999a). « Learning across teams: How to build communities of practice in teams organizations », *Knowledge Management Review*, vol. 8 (mai-juin), p. 32 -36.
- McDermott, R. (1999b). « Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management », *California Management Review*, vol. 41 (4), p. 103-117.
- McDermott, R. (1999c). « Nurturing three-dimensional communities of practice », *Knowledge Management Review*, vol. 11 (décembre), p. 26-29.
- McDermott, R. et O'Dell, C. (2001). « Overcoming cultural barriers to sharing knowledge », *Journal of Knowledge Management*, vol.5 (1), p. 76-85.
- Mitchell, J. (2002). *The potential for communities of practice to underpin the national training framework. Rapport de recherche*. Melbourne: Australian National Training Authority, 104 p.
- Pan, S. L. et Leidner, D. E. (2003). « Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing », *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 12 (1), p. 71-88.
- Romanelli, E. et Tushman, N. L. (1994). « Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test », *Academy of Management Journal*, vol. 37 (5), p. 1141-1166.
- Roy, R. (2002). *Quels sont les bénéfices de l'apprentissage en réseau*. Réseau CEFRIO, vol. 3 (2), p. 15.
- Sharp, J. (1997). « Key hypotheses in supporting communities of practice », 8 p. (<http://www.tfriend.com/hypothesis.html>, consulté le 14 juillet 2004).

- Soliman, F. et Spooner, K. (2000). « Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management », *Journal of Knowledge Management*, vol. 4 (4), p. 337-345.
- Storck, J., et Hill, P. A. (2000). « Knowledge diffusion through strategic communities », *Sloan Management Review*, vol. 41 (2), p. 63-74.
- Tremblay, D.-G. (2004a). « Communities of practice : towards a new mode of learning and Knowledge Creation? », in Ruzicka, R., Ballantine J. H. et Ruiz San Roman J. A. (dir.), *Key Contexts for Education and Democracy in Globalizing Societies. Actes du colloque Education, Participation and Globalization*, Agentura Action, p. C117-124.
- Tremblay, D.-G. (2004b). « Communities of practice (CoPV ) : are the conditions for implementation the same for virtual multi-organization communities? », Communication au colloque de la National Business and Economics Association, USA, mars 2004.
- Tremblay, D.-G. (2004c). « Les communautés virtuelles de praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances? », à paraître dans *Possibles*, été .
- Tremblay, D.-G. (2004d). « Conciliation emploi-famille et temps de travail; Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères? », à paraître dans la *Revue canadienne de counselling*, septembre.
- Tremblay, D.-G. (2004e). « Articulation emploi-famille et temps de travail: Les usages différenciés du temps chez les pères et les mères », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16 (1), p. 76-93.
- Tremblay, D.-G. (2004f). « Virtual Communities of practice: differentiated consequences for individuals in two organizational contexts », à paraître in Cranfield Business School (dir.), *Proceedings of the Human Resources Management in the Knowledge Economy Conference*.
- Tremblay, D.-G. (2003a). « Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses? », *Politiques sociales*, vol. 63 (3-4, automne), p. 70-86.
- Tremblay, D.-G. (2003). « Telework : A New Mode of Gendered Segmentation? Results from a study in Canada », *Canadian Journal of Communication*, vol. 28 (4), p. 461-478.
- Tremblay, D.-G. (2002). « Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers », *Women in Management*, vol. 17 (3/4), p. 157-170.
- Tremblay, D.-G. (1997, réédition 2004 à paraître). *Economie du travail. Les réalités et les approches théoriques*. Montréal : Editions Saint-Martin/Télé-Université, 610 p.
- Tremblay, D.-G. (1992, réédition 2004 à paraître). *Travail et société : évolution et enjeux*. Québec : Presses de l'université du Québec, 650 p.

- Tremblay, D.-G. et Amherdt, C. H. (2004). « Travail en réseau et développement des compétences dans le secteur du multimédia », *Revue de carriéologie*, vol. 9 (3-4), p. 551-577.
- Tremblay, D.-G. et Chevrier, C. (2002). Analyses selon le genre; une revue des travaux et perspectives. Montréal : Télé-Université, direction de la recherche, 30 p.
- Tremblay, D.-G., Davel, E. et 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, n° 2003-14A.
- Von Krogh, G. (2002). « The communal resource and information systems », *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 11, p. 85-107.
- Wasko, M.-M. et Faraj, S. (2000). « "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice », *Journal of strategic information systems*, vol. 9 (2-3), p.155-173.
- Wenger, E. (1999). « Learning as social participation », *Knowledge Management Review*, vol. 6 (janvier/février), p. 30-33.
- Wenger, E. (2001, March). Supporting Communities of Practice: A Survey of Community Oriented-Technologies. Rapport, 67 p. (<http://www.ewenger.com/tech/> consulté le 14 juillet 2004).
- Wenger, E. C., McDermott, R. et Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A guide to Managing Knowledge*. Boston, MA : Harvard Business School Press, 284 p.
- Wenger, E. C. et Snyder, W. M. (2000). « Communities of practice: The organizational frontier », *Harvard Business Review*, vol. 79 (1), p. 139-145.



## **ANNEXE 1 : ÉQUIPES DE RECHERCHE UNIVERSITAIRE**

La constitution d'équipe multidisciplinaire est l'une des caractéristiques structurantes des projets de recherche réalisés sous l'égide du CEFRIO. Dans le cadre du projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet* l'équipe de chercheurs provient de quatre milieux universitaires différents et représente six domaines disciplinaires (gestion des ressources humaines, organisation du travail, gestion du changement, gestion des technologies, communication, éducation). L'équipe est présentée en fonction des quatre rapports de recherche qui seront produits en 2004.

### ***Volet Organisationnel – Gestion des ressources humaines***

- **Anne Bourhis**, professeure agrégée, Groupe de recherche en gestion des ressources humaines, **HEC Montréal**  
[Anne.bourhis@hec.ca](mailto:Anne.bourhis@hec.ca); [www.hec.ca/gr2h](http://www.hec.ca/gr2h)
- **Diane-Gabrielle Tremblay**, professeure titulaire, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, **Télé-université**  
[dgtrembl@teluq.quebec.ca](mailto:dgtrembl@teluq.quebec.ca); [www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt](http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt)

### ***Volet Individu – Changement***

- **Céline Bareil**, professeure agrégée, Centre d'études en transformation des organisations, **HEC Montréal**  
[Celine.bareil@hec.ca](mailto:Celine.bareil@hec.ca); [www.hec.ca/ceto](http://www.hec.ca/ceto)

### ***Volet Technologique***

- **Line Dubé**, professeure agrégée, Groupe de recherche en systèmes d'information, **HEC Montréal**  
[Line.dube@hec.ca](mailto:Line.dube@hec.ca), <http://gresi.hec.ca/>

### ***Volet Apprentissage***

- **Milton Campos**, professeur agrégé, Inter@ctiva - Laboratoire de recherche sur la communication en réseau, **Université de Montréal**  
[milton.campos@UMontreal.CA](mailto:milton.campos@UMontreal.CA);  
[www.fas.umontreal.ca/COM/Interactiva/Francais/Interactiva/pagesF/ResearchFSetF.htm](http://www.fas.umontreal.ca/COM/Interactiva/Francais/Interactiva/pagesF/ResearchFSetF.htm)
- **Thérèse Laferrière**, professeure titulaire, Téléapprentissage communautaire et transformatif (TACT), **Université Laval**  
[tlaf@fse.ulaval.ca](mailto:tlaf@fse.ulaval.ca), [www.tact.fse.ulaval.ca](http://www.tact.fse.ulaval.ca)
- **Jean Benoit**, chercheur associé – TACT  
[jbenoigt@globetrotter.net](mailto:jbenoigt@globetrotter.net)

### ***Chercheur intégrateur***

- **Réal Jacob**, professeur titulaire, Centre d'études en transformation des organisations, **HEC Montréal** et directeur scientifique au CEFRIO  
[Real.jacob@hec.ca](mailto:Real.jacob@hec.ca), [www.hec.ca/ceto](http://www.hec.ca/ceto)

### ***L'équipe de professeurs a compté sur le soutien de :***

- **Cécile Baillargeon**, professionnelle de recherche
- **Josianne Caron, Alina Dulipovici, Justine Gagnon, Mireille Gaudreau, Kathrin Searle**, assistantes de recherche  
**HEC Montréal**
- **Mathieu Chaput, Niki Messas, Jonathan Petit**, assistants de recherche  
**Université de Montréal**
- **Stéphane Thellen, Shu-Xian Tan**, assistants de recherche  
**TELUQ**
- **Patrick Hardy**, analyste – programmeur

### ***Coordination***

- **Marcel Gilbert**, directeur développement de projet,  
**Gisèle Vachon**, analyste-conseil,  
**CEFRIO**
- **Louis Langelier**  
**KLMNOP inc.**

## **ANNEXE 2 : ÉQUIPES D'ACCOMPAGNEMENT**

Dans le cadre du projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet*, chaque organisation partenaire a bénéficié d'un accompagnement pour le démarrage et le déploiement de CoPV, en fonction de ses objectifs et de ses attentes.

L'équipe de *coaches-animateurs*, constituée par le CEFRIO, était composée des personnes suivantes. Les organisations partenaires où les interventions ont été réalisées sont indiquées entre parenthèses :

- **Louis Langelier**, coordonnateur de l'équipe de *coaches-animateurs* (Développement économique Canada);
- **Normand Beaudet** (Barreau du Québec, Interquisa Canada s.e.c. et Syndicat canadien de la fonction publique);
- **Jean Benoit** (La Financière agricole du Québec);
- **Linda Bergeron** (Conseil national de recherches Canada – PARI, Desjardins Sécurité financière, ministère des Transports du Québec et Secrétariat du Conseil du trésor du Québec);
- **Milton Campos** (Ordre des infirmières et infirmiers du Québec);
- **Étienne Massicotte** (Conseil de la culture de la région de Québec, École nationale de police du Québec et Secrétariat du Conseil du trésor du Québec);
- **Stanislas Rolland** (Bell Canada et Hydro-Québec).

Par ailleurs, tout au long de l'expérience, un journal de bord a été réalisé pour chaque communauté de pratique virtuelle par **Gisèle Vachon**, chargée de projet au CEFRIO. Ces journaux de bord ont permis d'alimenter à la fois l'équipe des *coaches-animateurs* et l'équipe des chercheurs.

**Marcel Gilbert**, directeur développement de projet au CEFRIO, a effectué le démarchage du projet auprès des partenaires et a assuré la direction de l'ensemble du projet.



## **ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE ISSUE DU PROJET MODES DE TRAVAIL ET DE COLLABORATION À L'ÈRE D'INTERNET (AU 1<sup>er</sup> OCTOBRE 2004)**

### **SECTION A : PRODUCTIONS À L'INTENTION DES PARTENAIRES**

#### **Rapports de recherche thématiques**

BAREIL, C. (2004). *Préoccupations, appropriation et efficacité des membres et des animateurs des communautés de pratique virtuelles : la dimension individuelle – gestion du changement*. Québec : CEFRIO : Projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet », collection Recherche et Études de cas.

BOURHIS, A., TREMBLAY, D.-G. (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*. Québec : CEFRIO : Projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet », collection Recherche et Études de cas.

LAFERRIÈRE, T., CAMPOS, M.N., BENOIT, J. (2004). *Apprendre au quotidien dans l'organisation québécoise : Le cas des communautés de pratique virtuelles*. Québec : CEFRIO : Projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet », collection Recherche et Études de cas.

DUBÉ, L. (2004). *Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects technologiques*. Québec : CEFRIO : Projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet », collection Recherche et Études de cas.

#### **Rapports de recherche clients**

BAREIL, C., BOURHIS, A., CAMPOS, M.N., DUBÉ, L., JACOB, R., LAFERRIÈRE, T., TREMBLAY, D.-G., BENOIT, J. (2002). *Communauté virtuelle de pratique en santé du coeur – Rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle (CoPV)*. Rapport préparé pour l'Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec et le programme CANARIE, dans le cadre du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet ». Rapport confidentiel. Québec : CEFRIO.

BAREIL, C., BOURHIS, A., CAMPOS, M.N., DUBÉ, L., JACOB, R., LAFERRIÈRE, T., TREMBLAY, D.-G., BENOIT, J. (2004). *Réseau signalisation et circulation. Rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle (CoPV)*. Rapport préparé pour le ministère des Transports du Québec, dans le cadre du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet ». Rapport confidentiel. Québec : CEFRIO.

BAREIL, C., BOURHIS, A., CAMPOS, M.N., DUBÉ, L., JACOB, R., LAFERRIÈRE, T., TREMBLAY, D.-G., BENOIT, J. (2004). *Solutions PME Export – Rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle (CoPV)*. Rapport préparé pour le Consortium présidé par Développement économique Canada, dans le cadre du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet ». Rapport confidentiel. Québec : CEFRIO.

CAMPOS, M.N., LAFERRIÈRE, T., BENOIT, J. (2004). *Réseau Action Partage – Rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle (CoPV)*. Rapport préparé pour le Consortium présidé par Développement économique Canada, dans le cadre du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet ». Rapport confidentiel. Québec : CEFRIO.

BAREIL, C., BOURHIS, A., CAMPOS, M.N., DUBÉ, L., JACOB, R., LAFERRIÈRE, T., TREMBLAY, D.-G., BENOIT, J. (2004). *Réseau des spécialistes en financement forestier – Rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle (CoPV)*. Rapport préparé pour la Financière agricole du Québec, dans le cadre du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet ». Rapport confidentiel. Québec : CEFRIO.

BAREIL, C., BOURHIS, A., CAMPOS, M.N., DUBÉ, L., JACOB, R., LAFERRIÈRE, T., TREMBLAY, D.-G., BENOIT, J. (2004). *Réseau des experts en e-commerce – Rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle (CoPV)*. Rapport préparé pour Desjardins Sécurité financière, dans le cadre du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet ». Rapport confidentiel. Québec : CEFRIO.

BAREIL, C., BOURHIS, A., CAMPOS, M.N., DUBÉ, L., JACOB, R., LAFERRIÈRE, T., TREMBLAY, D.-G., BENOIT, J. (2004). *Communauté de pratique virtuelle des secrétaires agréés – Rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle (CoPV)*. Rapport préparé pour le Conseil du trésor du Québec, dans le cadre du projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet ». Rapport confidentiel. Québec : CEFRIO.

## **Compilation**

BENOIT, J. (2003). *Compilation sélective de la documentation sur les communautés de pratique*. Québec : CEFRIO.

## **Sessions de transfert**

Note : Les présentations powerpoint sont disponibles sur l'extranet du CEFRIO : <https://extranet.cefrio.qc.ca/>

- **25 janvier 2002** : Première rencontre réunissant les chercheurs et les partenaires du projet. Les équipes de recherche ont présenté leur devis et les *coaches*-animateurs ont décrit les communautés de pratique participantes.
- **19 février 2002** : Entretien avec Étienne Wenger, spécialiste des théories de l'apprentissage et de leurs applications dans le monde des affaires, sur certains aspects spécifiques aux communautés de pratique, dont les aspects technologiques.
- **26 mars 2002** : Échange entre Étienne Wenger, les partenaires et les *coaches*-animateurs sur les concepts reliés aux communautés de pratique.
- **23 mai 2002** : Richard McDermott, spécialiste de la gestion des connaissances et des communautés de pratique, a animé des discussions sur le leadership de la communauté, le rôle de la direction, les récompenses et la mesure de la valeur d'une communauté de pratique.
- **30 octobre 2002** : Sous le thème des éléments de mise en place d'une communauté de pratique, des représentants de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec ont échangé sur leur expérience. Réal Jacob a complété cette session par une analyse qualitative.
- **3 juin 2003** : Line Dubé, professeure à HEC Montréal, a présenté les principaux éléments à considérer pour la gestion des aspects technologiques des communautés de pratique virtuelles. Deux expériences concrètes ont ensuite été partagées avec les participants : Interquisa Canada et Développement économique Canada.
- **16 septembre 2003** : Thérèse Laferrière, professeure à l'Université Laval, a animé une session de transfert sur *Les pratiques et les apprentissages des communautés de pratique en réseau*, session au cours de laquelle Milton Campos, professeur à l'Université de Montréal, est intervenu à distance par le biais de la vidéoconférence.
- **20 février 2004** : Hubert Saint-Onge, président de SAINTONGE ALLIANCE, a donné une conférence sur *L'implantation d'un réseau de communautés de pratique dans une organisation* et a animé un échange sur l'essaimage des communautés de pratique.
- **20 mai 2004** : Réal Jacob, professeur à HEC Montréal, et Thérèse Laferrière, professeure à l'Université Laval, ont présenté les faits saillants des quatre rapports thématiques. Pour chacune des thématiques, ils ont présenté le cadre conceptuel et les principaux résultats.

## Vendredi du CEFRIO

- 22 février et 1<sup>er</sup> mars 2002 : Les réseaux de travail virtuel : le cas des communautés virtuelles de pratique.
- Réal Jacob, HEC Montréal et Louis Langelier, consultant, KLMNOP Canada.

## **Colloque sur la gestion du savoir les 18 et 19 novembre 2003**

Principal événement jamais organisé au Québec dans le domaine de la gestion des connaissances, le colloque a accueilli tout près de 700 participants ainsi que quelque 50 conférenciers reconnus tels Thomas Davenport (l'un des « 10 maîtres de la nouvelle économie », selon le magazine *CIO*), Hubert Saint-Onge (l'homme qui a transformé Clarica en organisation apprenante), Jean-François Ballay (le responsable des communautés de pratique d'ingénieurs et de gestionnaires de EDF-GDF, France), Richard McDermott (un consultant dont les clients incluent HP, la Banque Mondiale et Ben & Jerry), Etienne Wenger (l'un des coauteurs de *Cultivating Communities of Practice*, un ouvrage paru aux presses de l'Université Harvard), Michael Fontaine (un conseiller principal à l'Institute for Knowledge-Based Organizations d'IBM), Jean-Louis Ermine (président du Club de la gestion des connaissances en France) et Réal Jacob, chercheur intégrateur du projet Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet.

Les chercheurs québécois associés au projet CEFRIO « Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet » étaient aussi sur place pour présenter, en primeur, certains des résultats du premier projet de recherche-action mené sur les communautés de pratique virtuelles et leurs dimensions humaines et technologiques. C'est en animant ou en participant à l'un ou l'autre des 8 ateliers présentés dans le cadre du colloque qu'ils ont livré ces résultats.

Les actes du colloque sont disponibles sur le site du CEFRIO à l'adresse suivante :  
[http://www.cefrio.qc.ca/Actes/acte\\_05.cfm](http://www.cefrio.qc.ca/Actes/acte_05.cfm)

## **Formation sur la gestion des connaissances sous le thème « Les organisations vraiment performantes savent gérer le savoir »**

- Formations données à Québec (23 septembre 2003), Trois-Rivières (7 octobre 2003) et Montréal (15 octobre 2003) sous l'égide du CEFRIO par Louis Langelier.

## **SECTION B : PRODUCTIONS – DIFFUSIONS ACADÉMIQUES ET PROFESSIONNELLES ISSUES DU PROJET DE RECHERCHE-ACTION**

### **Articles de revues académiques et professionnelles**

- BOURHIS, A., DUBÉ, L., JACOB, R. (2004). « La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : Le cas Hydro-Québec », *Gestion*, 29 (3), 73-81.
- CAMPOS, M. N. (2003). « The progressive construction of communication : Towards a model of cognitive networked communication and knowledge communities », *Canadian Journal of Communication*, 28 (3), 291-322.
- CAMPOS, M. N. (2004). « A constructivist method for the analysis of networked cognitive communication, and assessment of collaborative learning and knowledge-building », *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 8 (2), 1-29. [On-line]. Disponible au lien suivant : [http://www.aln.org/publications/jaln/v8n2/v8n2\\_campos.asp](http://www.aln.org/publications/jaln/v8n2/v8n2_campos.asp)
- CAMPOS, M. N. (sous presse). « Health, knowledge, and networked communication », *Academic Exchange Quarterly*, 8(3).
- DUBÉ, L., BOURHIS, A., JACOB, R. « The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice », *Journal of Organizational Change Management*. Article accepté pour le printemps 2005. Numéro spécial sur Organizational Transformation and E-Business.
- DUBÉ, L., BOURHIS, A., JACOB, R. « Towards a Typology of Virtual Communities of Practice ». Soumis en 2<sup>e</sup> révision à la revue *Group and Organization Management. An international journal*. Août 2004.
- PAQUET, M.-J., LEPROHON, J., CANTIN, L. (2004). « La communauté virtuelle de pratique en santé du cœur », *Perspective infirmière*, janvier/février 2004, 21-29.
- ROY, R. (2002). « Quels sont les bénéfices de l'apprentissage en réseau? », *Réseau CEFRIO*, 3 (2), 15.
- TREMBLAY, D.-G. (2004). « Communautés virtuelles de praticiens : nouveaux rapports aux savoirs dans l'entreprise », *Possibles*, 28 (3-4), 66-79.

### **Chapitres de livre**

- BOURHIS, A., JACOB, R., DUBÉ, L. La gestion des connaissances et les communautés de pratique virtuelles : levier de développement de savoirs collectifs. In Roland Foucher (éditeur), *La gestion des compétences*. Ouvrage collectif à paraître sous l'égide de la Chaire en gestion des compétences de l'UQAM. Automne 2004.

CAMPOS, M. N. (2003). Comunidades em rede : da publicacao a construçao de conhecimentos. In C. Maraschin, L.B.L. Freitas & D.C., Carvalho (Éds.), *Psicologia e Educacao : multiversos sentidos, olhares e experiencias*, 243-258. Porto Alegre : Editora da UFRGS.

TREMBLAY, D.-G. New modes of learning : the role of interactions and context on the success of a multi-organization virtual community of practice. Texte en évaluation pour un ouvrage intitulé *Context and Learning*, produit par le groupe européen de recherche Kaleidoscope. Bruxelles; Communauté européenne.

### **Cahiers de recherche**

BAREIL, C., GAGNON, J., SEARLE, K. (2004). *Que savons-nous des préoccupations et de l'appropriation des participants à une communauté virtuelle de pratique?* Montréal : HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations (CETO), vol.4, no 2.

BOURHIS, A., DUBÉ, L., JACOB, R. (2004). *La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas Hydro-Québec*. Cahiers du GRESI, no 04-12.

DUBÉ, L., BOURHIS, A., JACOB, R. (2003). *Towards a Typology of Virtual Communities of Practice*. Montréal : HEC Montréal, Cahiers du GRESI, no 03-13.

DUBÉ, L., BOURHIS, A., JACOB, R. (2003). *The Impact of Structural Characteristics on the Launching of Intentionally Formed Virtual Communities of Practice*. HEC Montréal : Cahiers du GRESI, no 03-09.

### **Communications académiques et Actes de colloque publiés**

BOURHIS, A., JACOB, R., TREMBLAY, D.-G., CARON, J. « Communautés virtuelles de pratique : bilan d'une expérience canadienne ». 14<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH sous le thème *GRH : Innovons*. Grenoble : 20-22 novembre 2003.

BOURHIS, A., DUBÉ, L., JACOB, R. « "Structuring Spontaneity" : The Impact of Management Practices on the Success of Intentionally Formed Virtual Communities of Practice ». *ICICKM 2004 International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning*. Ryerson University, Toronto, Canada : 29-30 octobre 2004.

BAREIL, C. « Corporate Social Responsibility Towards Change Management ». Actes de colloque publiés, 10<sup>th</sup> *International Euro-Asia Research Conference*. Yokohoma, Japon : 28-29 mai 2004.

CAMPOS, M. N. « En-redando novas formas de interação social ». École de communication et des arts. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brésil : avril 2003.

- CAMPOS, M. N. « "Réseauter" : nouvelles formes d'interaction sociale ». *Colloque international Réseaux virtuels de connaissance et sociabilité*. Porto Alegre, Brésil : avril 2003.
- CAMPOS, M. N. « Les mille et un constructivismes ». *Colloque international Réseaux virtuels de connaissance et sociabilité*. Porto Alegre, Brésil : avril 2003.
- CAMPOS, M. N. « La contribution des nouvelles technologies de la communication en éducation ». École de communication et des arts. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brésil : 2 mai 2003.
- CAMPOS, M. N. « Un modèle de design participatif de communauté de pratique en réseau dans le domaine de la santé ». *Congrès annuel de l'ACC - Association canadienne de communication*. Halifax, Canada : juin 2003.
- CAMPOS, M. N. « Structuring networked communication through argumentation scaffolding ». *International Conference of the AECT - Association for Education Communication and Technology*. Anaheim, États-Unis : octobre 2003.
- CAMPOS, M. N. « Design participatif de communautés en réseau : le cas de la communauté de pratique en santé du cœur ». *Colloque Communautés virtuelles : agir en réseau*. Montréal, Canada : novembre 2003.
- CAMPOS, M.N. « Healing the health system scars through networked communication », *Experimental & Clinical Cardiology*, 9 (1), 40. *National research forum for young investigators in circulatory and respiratory health*. Winnipeg, Canada : 6-8 mai 2004.
- CAMPOS, M. N. « Participatory design and networked argumentation : the case of a virtual community of nurses ». Actes de colloque de l'*International Conference of the IAMCR - International Association for Media and Communication Research*. Porto Alegre, Brésil : 25-30 juillet 2004. Actes en ligne au lien suivant : <http://www.iamcr.net/>
- CAMPOS, M. N. « Las TIC como soporte de la Educación, algunas experiencias ». Paidéia & Universidad Americana de Paraguay, Asunción, Paraguay : juillet 2004.
- CAMPOS, M. N. « Tecnologias de comunicação na empresa ». École de communication et des arts. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brésil : août 2004.
- CAMPOS, M. N., CHAPUT, M., MESSAS, N., PETIT, J., TOMI, M. « Issues in Networked Communication : Logics, Affectivity and Ethics ». *Congrès annuel de l'ACC - Association canadienne de communication*. Winnipeg, Canada : juin 2004.
- DUBÉ, L., JACOB, R. « Du nouveau sur les communautés de pratique virtuelles : caractéristiques structurantes et mise en œuvre ». *Déjeuner d'Archimède*. HEC Montréal, Canada : 17 mars 2004.
- JACOB, R. « La gestion des connaissances et les communautés de pratique en réseau : levier de développement des compétences », UQAM, Chaire en gestion des

- compétences. *Compétences et gestion des compétences dans les organisations : état des lieux : symposium annuel*. Montréal, Canada : 2 mai 2003.
- JACOB, R. « New models of work and collaboration : toward a typology of virtual communities of practice ». *Center for Technology in Government*. State University of New York (SUNY), Albany (NY), États-Unis : 1 et 2 avril 2004.
- JACOB, R., BOURHIS, A. « Communautés de pratique en réseau et gestion des connaissances ». Séminaire de recherche. HEC Montréal. École supérieure de commerce de Paris, France : 24 mars 2003.
- JACOB, R., BAREIL, C., BOURHIS, A., DUBÉ, L., TREMBLAY, D.-G. (2003). « Les communautés virtuelles de pratique : levier de l'organisation apprenante ». In Karnas, G., Vandenberghe, C. et N. Delobbe (Eds) : *Bien-être au travail et transformation des organisations : actes du 12<sup>e</sup> congrès de psychologie du travail et des organisations*, Belgique : Presses Universitaires de Louvain, tome 3, 481-492.
- JACOB, R., BOURHIS, A., DUBÉ, L. « Une investigation de l'impact et du rôle de l'animateur au sein des communautés de pratique virtuelles intentionnelles ». *13<sup>e</sup> Congrès de psychologie du travail et des organisations*, Bologne, Italie : 26 au 30 août 2004.
- MESSAS, N., CAMPOS, M. N. « Les éléments structurants de la pensée critique dans le processus de coconstruction de connaissances d'une communauté de pratique infirmière en réseau ». *71<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS - Association canadienne-française pour l'avancement des sciences*. Rimouski, Canada : mai 2003.
- MESSAS, N., CAMPOS, M. N. « La coconstruction de connaissances en santé du coeur d'une communauté de pratique : une approche adoptée de la pensée critique ». *Congrès de l'ACC - Association canadienne de communication*. Halifax, Canada : juin 2003.
- MESSAS, N., CAMPOS, M. N. « Building knowledge on heart issues : A critical thinking approach ». Actes de colloque de la *4<sup>e</sup> International Conference on Information Communication Technologies in Education*, Île Samos, Grèce : juillet 2003, 276-281.
- MESSAS, N., CAMPOS, M. N. « A view on some structuring elements of critical thinking in the process of co-construction of knowledge of a networked community of practice of nurses ». Actes de colloque de la *4<sup>e</sup> International Conference on Information Communication Technologies in Education*, Île Samos, Grèce : juillet 2003, 233-239.
- MESSAS, N., CAMPOS, M. N. « Regard sur la pensée critique : un modèle d'analyse du discours en réseau ». *72<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS - Association canadienne française pour l'avancement des sciences*. Montréal, Canada : mai 2004.
- MESSAS, N., CAMPOS, M. N. « Can Critical Thinking be Sustained in Networked Communication? ». *Congrès annuel de l'ACC - Association canadienne de communication*. Winnipeg, Canada : juin 2004.

MESSAS, N., CAMPOS, M. N. « Critical thinking in the context of a networked community of nurses ». Actes de colloque de l'*International Conference of the IAMCR - International Association for Media and Communication Research*. Porto Alegre, Brésil : 25 au 30 juillet 2004. Actes en ligne au lien suivant : <http://www.iamcr.net/>

PETIT, J., CHAPUT, M., CAMPOS, M. N. « Perceptions de la collaboration en réseau au sein des forums de discussion ». *Congrès de l'ACC - Association canadienne de communication*. Halifax, Canada : juin 2003.

TREMBLAY, D.-G. « Communities of Practice : Are the conditions for implementation the same for a virtual multi-organization community? ». Communication au colloque de la *National Business and Economics Society*. Kona, États-Unis : mars 2004. À paraître dans les Actes du colloque.

TREMBLAY, D.-G. « Virtual Communities of practice : differentiated consequences for individuals in two organizational contexts ». À paraître dans les actes du colloque *HRM in the Knowledge Economy*. Ljubljana, Slovenia, colloque organisé par la Cranfield Business School : juin 2004 .

TREMBLAY, D.-G. « Communities of practice : A gendered analysis of their functioning and results based on a Canadian Research ». Communication au colloque annuel de la *Society for the Advancement of Socio-Economics*. Washington, États-Unis : 8 au 11 juillet 2004. Actes en ligne, sur le Web de [www.sase.org](http://www.sase.org)

TREMBLAY, D.-G. « New modes of working in the Knowledge Economy? A comparative analysis of two Communities of Practice ». *Association for Employment Policies and Planning*. Fort Lauderdale, États-Unis : 29 septembre au 2 octobre 2004.

TREMBLAY, D.-G. « Collaboration et apprentissage tout au long de la vie : Le cas d'une communauté virtuelle de pratique en santé au Québec ». Communication acceptée au séminaire *Education tout au long de la vie*. *Association internationale des sciences de l'éducation de langue française*. La Havane, Cuba : 29 octobre au 2 novembre 2004.

TREMBLAY, D.-G. (2004). « Virtual Communities of practice : towards a new mode of knowledge sharing and learning? », dans R. Ruzicka, J.H. Ballantine et J.A. Ruiz San Roman (eds.). *Key Contexts for Education and Democracy in Globalizing Societies*. Actes du colloque *Éducation, Participation and Globalization*, Agentura Action, C117-124.

## **Essais et mémoire de maîtrise**

CARON, J. (2004). *Les pratiques de dotation, de formation et de reconnaissance favorisant le succès des communautés de pratique virtuelles intentionnelles*. Mémoire de maîtrise M.Sc. Gestion, HEC Montréal. Directrice du mémoire : Anne Bourhis.

MESSAS, N. (2004). *The Role of Critical Thinking in the Knowledge Building Process of a Networked Community of Nurses*. Mémoire de maîtrise présenté à la Faculté des arts et des sciences, Département de communication, Université de Montréal. Directeur du mémoire : Milton Campos.

## Conférences professionnelles

JACOB, R. « L'encadrement et l'animation de réseaux virtuels de collaboration ». 31<sup>e</sup> Congrès annuel de l'ASTED. Québec, Canada : 25 au 27 octobre 2004.

JACOB, R. « Les communautés de pratique virtuelles : quelques leçons du projet CEFRIO ». Conférence Gouvernement en ligne organisée par le Sous-secrétariat à l'inforoute gouvernementale et aux ressources informationnelles, 27 septembre 2004.

JACOB, R. « Tendances dans le partage du savoir ». *Colloque en gestion des ressources humaines Savoir partager, Savoirs partagés. Expériences et perspectives*. Québec, Canada : 17 septembre 2004.

JACOB, R. « La gestion des connaissances en soutien au gouvernement en ligne ». Conférence Gouvernement en ligne organisée par le Sous-secrétariat à l'inforoute gouvernementale et aux ressources informationnelles, 29 mars 2004.

JACOB, R. « Le transfert des connaissances : le point de vue de la gestion des connaissances ». Institut d'administration publique du Québec. Québec, Canada : 21 janvier 2004.

JACOB, R. « L'alliance des intelligences : des compétences individuelles aux compétences collectives ». Colloque *Le pari humain d'un État réinventé du Conseil consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec*. Québec, Canada : 23 octobre 2003.

JACOB, R. « La gestion des connaissances et communautés virtuelles apprenantes : nouveaux défis pour les DRH ». 11<sup>e</sup> Congrès RH (Belgique). Lanzarote, Canaries Islands : 2-6 avril 2003.

JACOB, R. « Partager notre savoir sans mesure ». Ministère des Ressources naturelles, colloque annuel des cadres. Québec, Canada : 26 février 2003.

JACOB, R. « Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>e</sup> siècle ». 24<sup>e</sup> Congrès annuel de l'AFDICQ. Québec, Canada : 30 novembre 2002.

## Revue Réseau CEFRIO et Perspectives

- Gérer le capital humain à l'ère d'Internet, Revue Perspectives, vol. 1, 2003.
- « Savez-vous ce que vous savez », Réseau CEFRIO, vol. 3 (2), mars 2002.
- Ce numéro débute avec une présentation générale du thème. Le texte de Réal Jacob (HEC) et de Lucille Pariat (UQTR) traite en effet des avantages à retirer de la mise en place d'initiatives structurées en gestion des connaissances, de même que des pièges que les organisations désireuses de passer à l'action doivent éviter.

- Un deuxième article montre ensuite comment DaimlerChrysler se sert actuellement des communautés de pratique pour faciliter le partage des connaissances par son personnel et, ainsi, faire plus vite et mieux que la concurrence.
- Les expériences de Joli-Cœur, Lacasse, Geffrion, Jetté, St-Pierre, Avocats, d'une part, et d'Électricité de France (EDF), d'autre part, témoignent bien de ce que l'emploi judicieux des TI contribue à la réussite de tout projet de gestion des connaissances, sans toutefois la garantir.

Vous pourrez finalement lire dans ce numéro le sommaire d'une enquête menée par le CEFRIO sur les bénéfices de l'apprentissage en réseau.

## Entrevues

MORIN, R. (2003). Innover par la e-collaboration. Entrevue *INFO-CEFRIO*. Disponible sur l'extranet du CEFRIO <http://extranet.cefrio.qc.ca>

Réseauter pour être plus concurrentiel, Entrevue avec Marcel Gilbert, *Direction informatique*, avril 2003.



## ***ANNEXE 4 : LISTE DES PARTENAIRES DU PROJET***

- Barreau du Québec
- Bell Canada
- Conseil de la culture de la région de Québec
- Conseil national de recherches Canada – PARI
- Desjardins Sécurité financière
- Développement économique Canada
- École nationale de police du Québec
- La Financière agricole du Québec
- Hydro-Québec
- Interquisa Canada s.e.c.
- Ministère des Transports du Québec
- Ordre des infirmières et infirmiers du Québec
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec
- Syndicat canadien de la fonction publique