

---

## Des communautés de pratique en milieu universitaire : Quels défis et quelle valeur pour l'innovation dans l'organisation ?

*Communities of Practice in Universities: Challenges and Values for Innovation in these Organizations?*

**Geneviève Demers et Diane-Gabrielle Tremblay**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/12586>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.12586](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.12586)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

### Éditeur

Association d'Économie Politique

### Référence électronique

Geneviève Demers et Diane-Gabrielle Tremblay, « Des communautés de pratique en milieu universitaire : Quels défis et quelle valeur pour l'innovation dans l'organisation ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 65 | 2021, mis en ligne le 01 décembre 2020, consulté le 06 février 2021. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/12586> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.12586>

---

Ce document a été généré automatiquement le 6 février 2021.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

---

# Des communautés de pratique en milieu universitaire : Quels défis et quelle valeur pour l'innovation dans l'organisation ?

*Communities of Practice in Universities: Challenges and Values for Innovation in these Organizations?*

**Geneviève Demers et Diane-Gabrielle Tremblay**

---

## 01. Introduction

- 1 Dans le contexte de l'économie de la connaissance, on reconnaît que « toutes les entreprises sont par essence des organisations de la connaissance » (Seely Brown et Duguid, 1998, p. 91, traduction libre), et le secteur universitaire est certes reconnu encore davantage comme composé d'organisations de connaissances, puisque c'est un milieu où l'on produit, développe et transfère des connaissances, dans le contexte des cours et de la recherche (UQ, 2018). La société du savoir met l'accent sur l'importance du savoir, de l'expertise, de l'innovation (Breton, 2005), alors que l'économie de la connaissance met l'accent sur son effet sur le plan du développement économique (Drucker, 2012). Depuis 2000, les contrats de performance établis par le ministre de l'Éducation du Québec ont incité les universités à entrer davantage en compétition et à participer de manière accrue à l'économie du savoir. Ainsi, face au « développement rapide d'une société fondée sur le savoir », pour obtenir leurs subventions, celles-ci doivent faire face aux nouveaux enjeux et répondre aux nouvelles demandes tout en faisant « preuve d'efficacité dans leur organisation en utilisant de façon optimale les ressources mises à leur disposition » (Ministère de l'Éducation, 2000). De fait, comme le secteur privé, ces organisations doivent créer des connaissances nouvelles pour innover de manière continue afin de conserver leur avantage (Nonaka et Takeuchi, 1995) dans un paysage en transformation constante, notamment avec le développement

du e-learning et de nombreuses autres sources d'apprentissage (webinaires, Internet, etc.), comme de recherche (recherche ouverte, etc.).

- 2 Un premier angle important de l'article vient du fait que nous faisons une analyse comparée de deux communautés de pratique (CdP) dont l'origine de création et la motivation sont très différentes pour chacune d'entre elles, bien qu'elles soient toutes les deux issues du milieu universitaire. La première a été « commanditée » par la direction pour répondre à un besoin de performance, de productivité dans la tâche, alors que la deuxième a émergé naturellement pour répondre à un besoin de partage de connaissances, de mémoire collective. Les résultats de cette analyse comparée représentent une contribution originale. Un second angle intéressant de l'article est le milieu dont sont issues les communautés de pratique à savoir le milieu des employés universitaires. Les recherches sur les CdP se sont orientées vers le secteur privé et très peu vers le secteur public. En ce sens, cet article offre une autre contribution originale. Malgré les enjeux importants auxquels les universités sont confrontées (baisse de la clientèle, difficultés de financement, et concurrence forte entre elles pour les étudiants comme pour les fonds de recherche), elles n'ont pas à ce jour tellement capitalisé sur les connaissances de leurs employés. Ici comme ailleurs, on suppose que les milieux d'enseignement tirent parti des processus de gestion des connaissances.
- 3 Toutefois, la littérature révèle que les initiatives de gestion des connaissances ne sont pas si bien développées au sein des universités (Kidwell et coll., 2000 ; Cranfield, 2008 ; Arntzen Bechina et coll., 2009 ; Pither, 2009 ; Wijetunge, 2012). Au Québec, la recherche de Dagenais et Janosz (2008) révèle d'ailleurs un certain nombre d'obstacles dont la lourdeur de la charge de travail, le peu de crédibilité quant au transfert de connaissances ainsi que le manque de ressources financières. Si ces employés développent certes des connaissances « situées », qui peuvent être source d'innovation (Seely Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998), de fait, les universités n'ont pas à ce jour beaucoup investi dans la mise en commun de ces connaissances ni dans la gestion des connaissances, notamment par le biais des communautés de pratique. Rappelons que selon Wenger, McDermott et Snyder (2002), les CdP sont une manière de développer un capital social « (c'est-à-dire le tissu social précurseur à toute activité humaine effective), à un coût très raisonnable comparé aux techniques utilisées précédemment et avec une efficacité incomparable, car directement construite sur des relations humaines fortes se focalisant sur des objectifs concrets et immédiats directement liés à des objectifs stratégiques de l'entreprise (compétence cœur, applications marché...). » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002 p. 29)
- 4 Comme le notent un certain nombre d'auteurs (Seely Brown et Duguid, 1998 ; Amine Chatti, 2012 ; Nonaka et Konno, 1998 ; Siemens, 2006), on peut voir se développer une certaine « écologie de la connaissance » dans ce type d'organisation bureaucratique ou hiérarchique<sup>1</sup>, comme les universités, mais uniquement lorsqu'il y a une bonne articulation entre la logique des communautés et la logique institutionnelle de l'organisation. En effet, ce système social d'apprentissage repose sur différents rôles et acteurs-clés, « artistes sociaux » (Wenger, 2009) dont les comportements de « citoyenneté d'apprentissage » permettent le fonctionnement et l'apprentissage collectif (Star et Griesemer, 1989 ; Wenger, 2000, 2009, 2010), éventuellement l'innovation. Cependant, il faut noter que les communautés semblent souvent difficiles à envisager dans le contexte d'organisations hiérarchiques traditionnelles, étant

apparemment mieux adaptées à des structures organiques, soit des structures plus horizontales, moins verticales, fonctionnant moins en « top-down » et présentant plus de liens entre les divers services ou divisions (Roberts, 2006 ; Wenger, 2010 ; Tremblay et Rolland, 2019).

- 5 Notre article s'intéresse à la gestion des connaissances dans les organisations universitaires, organisations à structure hiérarchique plutôt verticale ou pyramidale. Plus précisément, nous nous sommes penchées sur les facteurs favorables ou défavorables au transfert des connaissances, puisque ceci constitue un des éléments clés de la gestion des connaissances, notamment dans le contexte des CdP. Le transfert de connaissances renvoie à une transmission de connaissances, qui fait partie des nombreux modes de gestion des connaissances, la gestion renvoyant à l'ensemble du processus, soit essentiellement à la collecte, au moment de la socialisation, à la capitalisation (ou stockage), parfois au traitement, à la transmission ou au transfert, et finalement au renouvellement des connaissances. En effet, dans le modèle de Ballay (2002), largement inspiré des travaux de Nonaka et Takeuchi (1997), quatre processus importants jouent un rôle clé dans la gestion des connaissances, soit la socialisation, la capitalisation, le transfert et le renouvellement.
- 6 Notre analyse repose sur des entrevues dirigées auprès des membres de deux communautés de pratique universitaires et nous a permis d'observer plusieurs avantages des pratiques de CdP en milieu universitaire, notamment le développement d'une culture collaborative, le partage des pratiques ou le développement de partenariats. Alors que certains s'intéressent aux transferts interorganisationnels, nous nous intéressons ici aux pratiques intraorganisationnelles de ces universités.

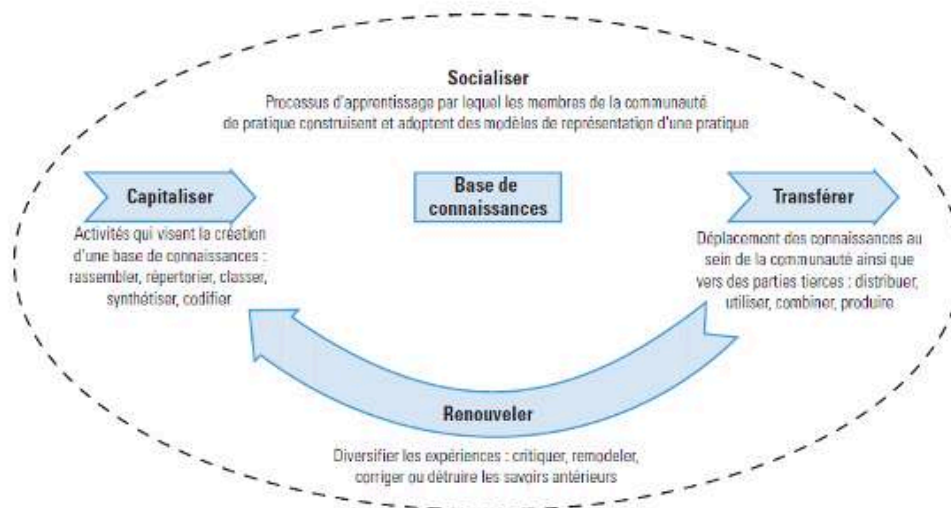
## 02. Problématique : gestion des connaissances et innovation en contexte universitaire

- 7 Dans un contexte où les connaissances évoluent de plus en plus rapidement, où le capital des organisations repose moins sur la force de travail de leurs employés que sur leur intelligence et leur degré de qualification (Tremblay, 2015), préserver, maintenir, renouveler, créer et transmettre les savoirs constituent des enjeux stratégiques organisationnels de taille afin de maintenir une position concurrentielle.
- 8 De plus en plus d'organisations misent sur « les communautés de pratique comme lieux de création et de partage de connaissances » (Bareil, 2004 ; Tremblay, 2018 ; Tremblay et Psyché, 2014), pouvant amener les membres vers un accroissement de leurs capacités (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2006). Or, puisque les informations utilisées en organisations sont tacites et qu'elles ne sont pas aisément transférables (Reix, 1995), il importe de trouver des façons d'exploiter au mieux ces connaissances (Renard et St-Amant, 2003).
- 9 La gestion des connaissances peut être entendue comme « la pratique de capturer et de développer les connaissances individuelles et collectives au sein d'une organisation, dans le but de les utiliser pour la promotion de l'innovation à travers le transfert de connaissances et l'apprentissage continu » (Hallin et Marnburg, 2008, traduction libre). Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, on parle d'ailleurs dans la littérature d'*entreprise apprenante* (Belet, 2003), ces organisations qui font preuve de *capacité dynamique* (Renard et St-Amant, 2003) ou de *compétences individuelles et organisationnelles*

(Prax, 2012), ces organisations qui, pour s'adapter continuellement à l'environnement changeant et maintenir leurs avantages compétitifs, doivent combiner et orchestrer différentes capacités (Teece, 2007). Certains parlent de compétences techniques et conceptuelles (Robbins, et al., 2006), d'autres, de capacité d'absorption (Ziam, 2010). L'innovation n'est plus seulement technologique, mais plus souvent organisationnelle ou sociale (Tremblay, 2014).

- 10 Dans ce contexte, la communauté de pratique constitue une des approches favorables à la création de connaissances ou au maintien des capacités dynamiques. Dans le modèle de Ballay (2002), quatre processus importants jouent un rôle clé dans la gestion des connaissances, soit la socialisation, la capitalisation, le transfert et le renouvellement (voir la figure 1).

**Figure 1. Le modèle CTR-S**



Source: dans Gosselin et al. (2010), p.37

S'inspirant du Modèle de Nonaka et Takeuchi (1997), le premier processus est la *socialisation*. En communauté de pratique, elle se manifeste par les discussions et les échanges de collaboration. Selon Ballay (2002), afin que la socialisation des savoirs soit optimale, les actions d'une CdP doivent être orientées autour de trois types de pratiques clés, soit les pratiques stratégiques, processuelles et informationnelles. Un second processus important est la *capitalisation des savoirs*, soit les activités qui permettent la création de bases de connaissances, telle qu'assemblée, évaluer, formaliser, classifier, codifier, synthétiser, etc. Enfin, le transfert est considéré comme le processus par lequel les membres d'une communauté de pratique adaptent et transmettent le savoir afin que les gens s'approprient les connaissances et les intègrent à leur pratique. (Becerra-Fernandez et Sabherval, 2015 ; Tremblay, 2018, 2005a,b) Ainsi, la diffusion, la dissémination, la transmission, la mobilisation des connaissances (adaptation, différenciation, intégration, combinaison, coordination) et l'utilisation sont considérées comme des modalités de transfert de connaissances (Gravel, 2010 ; Faye, Lortie et Desmarais, 2007). Selon Parent, Roy et Saint-Jacques (2007), quatre types de capacités organisationnelles doivent être mobilisées afin qu'il y ait effectivement un

transfert des connaissances, soit les capacités de génération, de dissémination, d'absorption ainsi que d'adaptation et de remise en question.

**Tableau 1.**  
**Les capacités organisationnelles devant être mobilisées afin qu'il y ait transfert des connaissances**

<b>Génération</b>	Renvoie à l'habileté à découvrir de nouvelles connaissances ou à améliorer des connaissances existantes de même que les processus, technologies, produits et services qui en découlent.
<b>Dissémination</b>	Renvoie à l'habileté à situer dans son contexte, traduire en langage clair, adapter, formater et diffuser les connaissances à travers un réseau social et/ou technologique et l'habileté à susciter un engagement élevé des groupes d'intérêts concernés.
<b>Absorption</b>	Renvoie à l'habileté à reconnaître la valeur de nouvelles connaissances provenant de sources externes, à se les approprier et à les mettre en pratique afin de progresser ou de faire face aux enjeux qui se présentent.
<b>Adaptation et de remise en question</b>	Ceci renvoie à l'habileté d'apprendre et de renouveler continuellement le système de transfert de connaissances utilisé

Source: Raymond, Parent, Desmarais et Leclerc (2011)

11 Outre ces quatre capacités organisationnelles, sept principales étapes mènent au transfert des connaissances, soit la création, la transformation, la diffusion, l'adoption, l'appropriation et l'utilisation des connaissances. Non linéaires, mais pouvant être ponctués d'allers-retours, plusieurs déterminants et facteurs peuvent faciliter à chacune des étapes le transfert des savoirs. Parmi ceux-ci, soulignons les caractéristiques des utilisateurs, le contexte de la diffusion des connaissances, les ressources ainsi que les supports et canaux utilisés pour le transfert. Le tableau 2 situe les facteurs pour l'ensemble des modalités associées au transfert des connaissances.

**Tableau 2. Facteurs et déterminants du transfert**

Étape	Facteurs et déterminants du transfert
<b>Création</b>	Caractéristiques du membre
	Adéquation de la recherche aux besoins
	Ressources
	Implication des utilisateurs
<b>Transformation</b>	Contexte de la recherche
	Contexte
<b>Diffusion</b>	Supports et canaux utilisés pour le transfert
	Contexte de la diffusion des connaissances
<b>Réception</b>	Caractéristiques des utilisateurs
	Contexte
<b>Adoption</b>	Utilité des connaissances
	Contexte d'appropriation
<b>Appropriation des connaissances</b>	Caractéristiques des utilisateurs
	Contexte de l'utilisation

Source: Faye, Lortie et Desmarais (2007)

03. Entre imputabilité verticale et horizontale

- 12 Notre problématique de recherche s'intéresse aussi au thème plus récent de l'imputabilité verticale et horizontale dans les communautés et milieux de travail en général. La littérature concernant les communautés de pratique nous a permis d'observer plusieurs barrières pouvant nuire au potentiel de transfert et création des connaissances pour l'organisation. La question d'une disjonction entre la logique de la direction et celle des travailleurs issus des travaux de Wenger (2009, 2010) semble constituer un frein au déploiement des communautés. Le chercheur souligne l'existence de deux axes de pouvoir au sein des organisations. D'une part, les employés sont liés par une dynamique d'imputabilité horizontale au sein de leur communauté de praticiens, à travers l'engagement dans l'activité conjointe, la négociation du sens donné à la pratique et l'identité commune, selon une logique de reconnaissance par les pairs. D'autre part, ils sont imbriqués dans une structure d'imputabilité verticale, soit la logique institutionnelle et hiérarchique de l'organisation qui les emploie, avec son autorité décisionnelle, sa logique de gestion des ressources, ses politiques et réglementations, etc. Un problème récurrent, souligne Wenger (2010), est l'invisibilité de l'axe d'imputabilité horizontale aux yeux du management, bien que ces règles et codes informels soient tout aussi liants et engageants que les règles découlant du système hiérarchique.
- 13 Allant dans ce sens, plusieurs auteurs ayant étudié la structure des organisations universitaires constatent que ce type de bureaucratie peut se révéler moins performante sur le plan du partage des informations ainsi que de l'innovation (Glotzbach, 2001 ; Mintzberg, 1984). S'appuyant sur la standardisation des qualifications, la formation ainsi que la socialisation et l'internalisation des normes influent sur le travail des professionnels (Mintzberg, 1984). Ce faisant, une grande partie du pouvoir est partagée entre les opérateurs. Bien que cette structure soit favorable à la démocratie et à l'autonomie professionnelle, Mintzberg note que ce type de structure professionnelle suscite des problèmes de coordination entre les professionnels et leur hiérarchie ainsi qu'une lenteur face au changement :
- 14 Dans la bureaucratie professionnelle, à cause de l'autonomie des opérateurs et du pouvoir de la base dans les décisions, et dans l'association professionnelle et ses propres procédures démocratiques, le pouvoir de changer la stratégie est diffus. Tout le monde doit être d'accord sur le changement, pas seulement une poignée de responsables ou de représentants (...). Le changement est donc long et douloureux, il vient ensuite de nombreuses intrigues politiques et manœuvres habiles des professionnels et administrateurs... Mais un environnement plus dynamique exige le changement de nouvelles compétences, un nouveau mode de classement, des efforts de coopération de la part d'équipes multidisciplinaires de professionnels, et tout ceci appelle une autre configuration structurelle. (Mintzberg, 1984, p. 332-333)
- 15 Or, selon la littérature concernant les communautés de pratique, la déficience des canaux de communication, le nombre de personnes au sein d'unités et la structure organisationnelle en silo ainsi que l'accent mis sur le pouvoir formel par la direction constituent des barrières organisationnelles au partage des connaissances (Harvey, 2010).
- 16 Les travaux de Prax (2012) ont permis de cibler, d'une part, les approches « sources d'échec » les plus souvent rencontrées en matière de gestion des connaissances. Ces dysfonctions potentielles fragilisent l'articulation entre les axes horizontaux et verticaux, notamment parce que les CdP peuvent faire preuve de rigidité quant aux

règles de fonctionnement et se cloisonner ou s'isoler par rapport aux autres unités opérationnelles.

- 17 Afin d'éviter ces dysfonctionnements associés aux logiques de l'organisation et de la communauté, Prax suggère la présence d'intermédiaires ou de « knowledge brokers », ces personnes appartenant à plusieurs communautés, mais pouvant faciliter l'articulation entre les différents axes de pouvoir.

## 04. Les rôles transversaux

- 18 Plusieurs auteurs mettent de l'avant le fait que certaines pratiques clefs sont plus susceptibles que d'autres d'engendrer une culture du partage, le transfert des connaissances et l'innovation. Parmi celles-ci on souligne le réseautage et l'intensification des interactions, notamment par la mise en place d'outils (Raymond, Parent, Desmarais et Leclerc, 2009) ou de stratégies qui favorisent la transversalité au sein de l'organisation (Prax, 2012). Parmi ces moyens, citons la présence de courtiers de connaissances ou de cartographie des connaissances cruciales qui permettent de connecter et transférer les connaissances entre différentes entités structurelles ou sociales en facilitant les interactions, la communication des besoins, la vulgarisation ainsi que la contextualisation des connaissances.
- 19 De son côté, Wenger (2010) met en avant l'importance de divers rôles situés aux frontières des communautés, notamment entre ces deux axes de pouvoir. Il parle d'« artistes sociaux » qui inspirent des comportements de « citoyenneté d'apprentissage » au sein des communautés (Wenger, 2009). Traditionnellement, la littérature sur les CdP reconnaît un certain nombre de rôles, dont les rôles de traduction et d'interface. Les premiers traduisent les intérêts d'une communauté donnée du point de vue d'une autre ; les seconds participent à la pratique de plusieurs communautés, permettant une circulation des connaissances (Star et Griesemer, 1989). Ces acteurs-interface sont dans une position délicate, courant d'une part le risque d'être trop impliqués dans une communauté pour être perçus comme légitimes par l'autre, ou alors d'être exclus (Chanal, 2000 ; Wenger, 1998). Par rapport à cette typologie classique, Wenger (2009, 2010) met en avant un nouveau type d'acteurs, les acteurs « transversaux », fournissant des connexions dans un contexte où les structures d'imputabilité horizontale et verticale sont disjointes. Selon le chercheur, on comprend que les « artistes sociaux » sont souvent des acteurs liminaux qui se situent aux frontières des communautés où l'identité est incertaine, des lieux autant source de conflit que d'innovation. Or, le rôle de ces artistes sociaux, en particulier celui des acteurs transversaux, est méconnu. À notre connaissance, ce dernier a été très peu étudié empiriquement, surtout sous cette terminologie.

## 05. Le contexte de la recherche

- 20 Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressées à deux communautés de pratique différentes en milieu universitaire. La première communauté de pratique regroupait 17 spécialistes en sciences de l'éducation et 11 spécialistes en communication écrite. Elle fut intentionnellement créée entre 2011 et 2012 par la Direction de l'institution. Travaillant habituellement en silo puisque les spécialistes étaient répartis à l'époque par départements, les objectifs étaient « d'initier une



dynamique d'échange, de réfléchir de manière collective aux méthodes de travail..., de revoir [les] pratiques... de manière à déboucher sur des démarches interdisciplinaires, et des relations plus fluides entre les différents intervenants et les compétences impliquées. »<sup>2</sup>Cette communauté se distingue de la seconde, notamment par le fait que les membres sont répartis dans deux établissements différents, à bonne distance. Ce faisant, cette communauté utilise essentiellement dans le cadre de ses activités la vidéoconférence et le travail en ligne.

- 21 Fondée officiellement autour de 2013, la seconde communauté de pratique regroupe quant à elle quinze membres provenant de représentants du service de la recherche et de la création ainsi que des agents de recherche de toutes les facultés-écoles de l'université. La principale mission de ces praticiens est d'accompagner et de soutenir les professeurs dans leurs projets de recherche. Cette communauté tient ses réunions essentiellement en face à face, en rotation dans les différentes facultés de l'université afin d'effectuer un partage des tâches associées aux planifications des rencontres. Elle fut créée au départ par des adjoints et vices adjoints à la recherche pour discuter des problématiques concernant le travail, développer de meilleures pratiques, favoriser l'entraide entre les collègues, partager les connaissances, épargner du temps dans la gestion des projets de recherche et éviter le travail en silo puisque les agents de recherche de l'organisation sont répartis entre les différentes facultés et effectuent souvent en solo leurs fonctions dans la faculté pour laquelle ils sont engagés.
- 22 Enfin, soulignons qu'à l'époque où nous avons réalisé les entrevues (printemps 2016), les deux communautés vivaient un ralentissement et une période critique de remise en question de leurs activités. Comme nous l'avons vu plus tôt, bien que la gestion de communauté de pratique comporte un lot de difficultés, ce mode de collaboration peut se révéler un outil stratégique de gestion des connaissances et présenter des apports et avantages importants. Les deux communautés visaient d'ailleurs par leur mise en œuvre une meilleure harmonisation des pratiques, l'échange de connaissances entre praticiens et de meilleures méthodes de travail. Le tableau ci-dessous fondé sur la grille d'analyse de Dubé et al. (2003, dans CEFRIO, 2004), résume l'analyse du contexte de mise en œuvre des deux communautés et facilite une comparaison en présentant en parallèle les variables étudiées dans le cadre de cette recherche.

Tableau 3. Analyse du contexte de mise en œuvre et des caractéristiques des deux communautés étudiées

		Communauté A	Communauté B
Caractéristiques démographiques de la communauté	Orientation	Orientation opérationnelle  Communauté intentionnellement créée en vue d'harmoniser les pratiques, de définir les champs d'action des professionnels, de mettre en place un mode de fonctionnement productif et collaboratif, d'établir une base de connaissances, d'assurer une veille pédagogique	Orientation sociale productive  Objectifs: meilleure connaissance du métier, partage des expériences, obtenir de meilleurs résultats quant aux demandes de bourses
	Durée de vie	Temporaire - Devait déboucher à des équipes de travail - La communauté était inactive: elle n'a pas réussi à prouver son efficacité ou ses apports à la direction	Aucune fin prévue
	Âge	<b>Vielle</b> Création en 2011 En 2016, la CoP avait 6 ans	<b>Intermédiaire</b> Création en 2013 En 2016, la CoP avait 3 ans
	Niveau de maturité	Phase 2 Coalescent ( <b>Wenger</b> ): Défis ressentis par les membres: perçoivent les bénéfices de leur participation et la valeur ajoutée des échanges en communauté, cohésion non établie, relation de confiance encore en construction	Phase 3: Mature ( <b>Wenger</b> ): Clarification du rôle et de la frontière de la communauté
	Phases de préoccupation	Phase 2 : Préoccupations centrées sur le membre	Phase 4 : Préoccupations centrées sur la CoP et les processus
Contexte organisationnel	Processus de création	<b>Intentionnel et piloté</b> Objectifs généraux de l'organisation: réaffirmer sa position de leader, valoriser ses avantages comparatifs	<b>Spontané</b> Espace social et productif, mais en même temps visait l'augmentation du nombre d'octrois de bourses

		réfléchir à de nouvelles pratiques moins fragmentées, plus centrées sur les besoins de sa clientèle et ce, de la manière la plus pédagogique, rationnelle, efficace et économique	+ Avec le temps est devenu de plus en plus formel: espace social et productif accepté par les recteurs, mais vigie régulière
	Dépassement des frontières	<b>Moyen</b> La communauté regroupe des spécialistes en sciences de l'éducation et des réviseurs linguistiques	Au départ, <b>restreint</b> puis est devenu <b>moyen</b> par la suite par l'inclusion de personnes provenant de deux autres services en lien avec la recherche
	Environnement organisationnel	<b>Neutre</b>	<b>Facilitant</b>
	Disponibilité des ressources	<b>Inadéquat</b>	<b>Adéquat</b>
	Degré de formalisme	<b>Légitimé</b>	<b>soutenu</b>
	Gouvernance	<b>Constamment négociée</b>	<b>Désignée (alternance des rôles)</b>
Caractéristiques des membres de la communauté	Taille de la communauté	<b>20</b> membres environ	Moins de vingt membres
	Dispersion géographique	<b>Moyenne</b>	<b>Faible dispersion</b>
	Processus de sélection	<b>Fermé</b> aux spécialistes en sciences de l'éducation et aux réviseurs linguistiques	<b>Fermé</b> aux agents de recherche, puis ouvert à deux autres services associés à la recherche
	Engagement des membres	<b>Volontaire</b>	<b>Volontaire</b>
	Stabilité des membres	<b>Stable</b>	<b>Stable</b>
	Familiarité avec les TIC	<b>Élevée</b>	<b>Suffisante</b>
	Diversité culturelle	-	-
Environnement technologique	Pertinence du sujet	<b>Non-rassembleur</b>	<b>Remise en question</b>
	Niveau de dépendance envers les TIC	<b>Élevé</b>	<b>Faible</b>
	Disponibilité des TIC	<b>Variée</b>	<b>Peu variée</b>

## 06. Question de recherche

- 23 Compte tenu de notre revue des écrits et de la problématique exposée précédemment, notre question de recherche se présente ainsi : dans quelle mesure les organisations

universitaires peuvent-elles s'appropriier - ou pas - les connaissances développées dans des communautés de pratique (CdP) issues du milieu universitaire ?

- 24 Notre recherche a porté sur deux communautés de pratique (CdP), dans deux universités québécoises. Alors que les CdP sont moins fréquentes dans le secteur public que le secteur privé, qu'il s'agit encore aujourd'hui souvent d'organisations assez hiérarchiques, et qu'elles n'ont pas à notre connaissance été développées et encore moins étudiées en milieu universitaire, nous avons voulu déterminer dans quelle mesure ces CdP pouvaient contribuer à orienter l'innovation pour améliorer les services universitaires, et préciser la contribution de ces pratiques de CdP à l'innovation. Bien que les deux communautés aient vécu certaines difficultés, nous avons aussi observé des avantages : efficacité accrue, connaissance et transfert de bonnes pratiques, valorisation des compétences, mais aussi développement du sentiment d'appartenance à l'organisation. Par contre, nous pensons que ces avantages et même le développement des communautés ont pu être limités par les enjeux associés à l'imputabilité verticale et horizontale.
- 25 Dans cet article, nous montrons dans quelle mesure les organisations ont pu s'appropriier - ou pas - les connaissances développées dans les CdP. Il semble que les liens établis au sein des CdP aient pu favoriser l'échange de connaissances, la diffusion des meilleures pratiques et certaines innovations dans le travail. Par contre, il n'est pas certain qu'on ait trouvé le moyen de les partager plus largement au sein de l'organisation ni d'identifier les facteurs qui peuvent favoriser ce transfert des connaissances, ce qui pourrait selon nous être lié à la disjonction entre la logique des travailleurs participants et celle de la direction, voire même à une certaine indifférence de la direction (absence de soutien ou de reconnaissance), qui se traduirait par une absence d'articulation entre l'organisation et la CdP.

## 6.1 Méthodologie

- 26 La sélection des interviewés s'est effectuée de la manière suivante : dès janvier 2015, nous avons d'abord contacté un membre clé de chacune des deux communautés afin de discuter préalablement du projet et d'obtenir une liste des participants. Ensuite, nous avons envoyé des courriels et fait des appels téléphoniques auprès des membres ciblés afin de les inviter à participer volontairement à notre recherche et à entrer en contact afin de prendre un rendez-vous. Nous avons utilisé une méthode qualitative, reposant sur 18 entrevues dans deux CdP d'organisations distinctes. Dans la première communauté (A), 8 répondants sur 10 ont accepté de participer. Dans la seconde (B), 10 répondants sur 13 ont participé.
- 27 La majorité des éléments de notre questionnaire proviennent du questionnaire du CEFRIO (2000), et nous nous inspirons aussi de trois grilles d'analyse des communautés de pratique, soit Dubé et al. (2003, dans CEFRIO 2004), Probs et Borzillo (2007), et Bourhis et Tremblay (2004). La grille d'entrevue et les données portent sur les caractéristiques des organisations, les caractéristiques des répondants et de la communauté, le contexte de création de la CdP, la dynamique de fonctionnement, les pratiques de gestion observées dans la communauté, la satisfaction et les avantages perçus, les résultats perçus, les obstacles vécus ainsi que l'évaluation du succès.
- 28 Nous avons étudié les caractéristiques des deux communautés, en nous inspirant des trois grilles évoquées plus haut, afin de relever certaines pratiques de gestion pouvant

être source de succès, soit le recrutement, la sélection des membres de la communauté, la formation, la reconnaissance, la gouvernance (l'animation, la formalité, les modes de fonctionnement) et l'allocation des ressources. Bien qu'il ne s'agisse pas ici d'une étude quantitative, ces variables seraient donc considérées comme variables explicatives ou indépendantes, et ces caractéristiques pourraient permettre d'expliquer le succès ou l'échec des communautés dans l'atteinte de leurs objectifs. Nous avons utilisé la grille du CEFRIO (Langelier, 2005) pour des dimensions associées à l'efficacité de la communauté, soit les résultats, l'apprentissage, la valeur pour l'organisation et la vitalité des échanges, les apports de la communauté et la satisfaction des membres. La grille de Bareil, Gagnon et Searle (2004) a permis de comparer les préoccupations des deux communautés. Enfin, nous avons conçu une grille d'analyse pour étudier le potentiel d'échange et de transfert des connaissances des communautés (ou les capacités d'absorption des connaissances). Nous avons fait quelques adaptations mineures pour tenir compte du contexte particulier des universités, les recherches antérieures ayant surtout été menées dans des contextes de production ou de services, mais les questions étaient fondamentalement les mêmes.

- 29 Sur le plan du respect des normes éthiques, la recherche a fait l'objet d'un certificat éthique et toutes les garanties requises par les règles éthiques des trois conseils subventionnaires ont été satisfaites, que ce soit sur le plan des modalités de réalisation des entretiens, du droit des personnes de se retirer, de l'anonymat, de la confidentialité et de la conservation des données.
- 30 L'analyse des données s'est fait sur la base des thèmes retenus et nous avons cherché des « phrases témoins » telle que le suggère la méthode de Henri Savall et de l'ISEOR. Les acteurs constituent les témoins de la matière première traitée par le chercheur (Buono, Savall, Cappelletti, 2018).

## 6.2 Résultats

- 31 Nous décrivons d'abord les caractéristiques des structures d'imputabilité horizontale et verticale, en mettant en évidence leurs points de jonction, les lieux d'articulation ou de manque d'articulation entre les deux structures. Puis, nous analysons les tensions et disjonctions entre les communautés et le management. Ces éléments permettent de proposer des explications aux difficultés observées dans le fonctionnement des CdP et aux faiblesses dans les résultats obtenus.

## 6.3 Structure verticale : la logique institutionnelle

- 32 L'analyse permet de constater que nos deux communautés sont issues d'organisations à structure fortement hiérarchique et dont la coordination repose sur la standardisation des qualifications, la formation et la socialisation. D'ailleurs, dans les deux cas, les professionnels contrôlent leur propre travail et agissent de façon relativement indépendante par rapport aux autres professionnels. Pour la communauté A comme pour la B, le flux du travail, des informations et des décisions se fait de manière hiérarchique à plusieurs niveaux et selon les compétences de chacun. D'ailleurs, nous constatons que les membres sont redevables à des supérieurs et leur participation dépend de la volonté des supérieurs hiérarchiques. Par ailleurs, les professionnels des deux CdP soulignent que le travail en silo constitue un enjeu puisque, dans les deux cas,

ces derniers ont été regroupés par département ou faculté, de sorte qu'il y a manque d'échanges horizontaux d'expertises ou de connaissances.

- 33 Précisons qu'au moment des entrevues, les deux communautés connaissaient des restrictions budgétaires, ce qui a amené la direction des deux établissements à rationaliser les ressources, notamment par la diminution des effectifs et des ressources nécessaires à la production et au travail collaboratif, tout comme au transfert de connaissances.

#### 34 **6.4 Structure horizontale : la logique des CdP**

- 35 Les deux communautés ont connu une mise en œuvre assez différente, laquelle explique certains aspects de leur fonctionnement et caractéristiques. En effet, la communauté A fut intentionnellement créée par la direction. Cela fait d'elle une communauté de pratique « pilotée ». Les objectifs ont été prédéterminés par un expert et la direction, puis discutés avec les membres. Parmi les objectifs, on visait de développer un cadre d'action commun afin de maximiser l'efficacité des démarches des professionnels, mettre à profit les connaissances de tous, faciliter la circulation des ressources et savoirs, échanger sur les expertises différentes en vue d'harmoniser les pratiques et les défis, établir une base de connaissance et assurer une veille pédagogique.

- 36 La communauté B fut créée par les membres et le pilotage reposait essentiellement sur les membres. Les objectifs furent établis par ces derniers et visaient essentiellement une meilleure connaissance du métier et le partage des expériences en vue d'optimiser les pratiques puisque le travail en silo était aussi caractéristique de l'organisation. Malgré une ouverture sur l'externe, on observe des tensions relatives au transfert de connaissances ou d'expertises hors de cette CdP.

## **07. Tensions et disjonctions entre l'imputabilité horizontale et verticale**

### **7.1 Une communauté refermée ?**

- 37 Les deux communautés visaient le développement de liens, une meilleure circulation des connaissances, l'appropriation de meilleures pratiques et une meilleure efficacité au travail. Pour certains membres de A, le cloisonnement interne de la communauté et la fermeture sur elle-même ont constitué un frein au dynamisme de la communauté, en raison de difficultés d'articulation de l'imputabilité verticale et horizontale :
- 38 [Avant la communauté de pratique], on se réunissait 4 fois par année, on discutait de nos problèmes [avec différents corps professionnels, dont certains étaient plus proches des hauts dirigeants]. On a perdu le contact avec la direction. Pour l'instant ça n'existe pas. Avant, [...] on fonctionnait plus en projets d'équipe, on échangeait plus. C'est la meilleure façon de fonctionner...c'est vraiment aidant de travailler avec un groupe de personnes [hors de la communauté, mais travaillant sur les mêmes projets.] Au lieu de te casser la tête, passer par 3-4 affaires [...]
- 39 Pour la CdP B, la tension ressentie fut à l'inverse une trop grande ouverture sur l'extérieur. Bien que la communauté ait réussi à développer des contacts et partenariats externes en invitant à tour de rôle différents services dans les rencontres,

certains membres ont perçu cette façon de faire comme un danger par rapport à la mission du noyau, ou *core group*.

- 40 Il y avait vraiment des craintes par rapport au risque de diluer notre travail et notre communauté de pratique. C'est aussi en lien avec une critique qu'on a fait de notre travail cette année. On avait des rencontres mensuelles où on rencontrait des gens des différents services chaque mois et dans ces rencontres-là on parlait un petit peu moins de notre travail à nous, mais plus de ce que les autres faisaient et qui nous mettaient en relation avec les autres.
- 41 Par ailleurs, dans les deux communautés, une source de tension importante entre les membres fut la question de la présence lors des rencontres de membres issus d'un autre domaine que celui du *noyau*. À ce sujet, au départ la CdP A était composée de deux catégories de spécialistes différents, qui dans le cadre de leur travail, pouvaient être amenés à se consulter par rapport à certains projets. Avec le temps, le groupe minoritaire s'est dissocié de la CdP. Cette présence voulue par la direction fut source de tension dans le groupe et de difficulté pour la définition du groupe :
- 42 Il y a aussi une difficulté, mais moi j'ai trouvé un peu bizarre quand on nous a demandé de faire la communauté de pratique, on a demandé à ce que la communauté réunisse deux groupes de spécialistes différents [...], avec des enjeux différents et puis chaque groupe professionnel avait une mission assez floue de ce qu'est son rôle. Déjà entre nous c'était un peu éclaté, de rajouter un deuxième groupe éclaté [...] je pense que ça n'a pas vraiment aidé non plus.
- 43 Pour la CdP B, les supérieurs immédiats comptaient ajouter certains membres provenant d'autres services, mais le *noyau* n'était pas du même avis et voyait ce changement comme une menace pour la communauté qui a son domaine propre :
- 44 Il y a une volonté d'ouverture plus large, mais il y a une perception que ça risque de diluer notre communauté, notre travail qu'on considère prioritaire. C'est sûr que les nouvelles personnes, on nous dit qu'elles ne seront pas là tout le temps, qu'elles vont être là seulement quand il y aura des points pertinents [...], on sait aussi que dans une réunion, plus il y a de monde, moins elle est efficace dans le cadre des échanges et des collaborations.

## 7.2 Des ressources limitées

- 45 Dans les deux communautés, la question du manque de ressources fut un frein à la productivité des membres. Les entrevues ont fait ressortir la question des compressions budgétaires qui ont affecté les activités et le fonctionnement des communautés.
- 46 De plus, le manque de valorisation de la communauté par les supérieurs fut aussi une grande source de tension dans les deux communautés, associée à la disjonction entre les deux axes de pouvoirs :
- 47 De la part de collègues, j'ai senti que c'était moins valorisé par leurs gestionnaires...ça peut dépendre des départements. (CdP A)
- 48 Oui dans les discours, mais pas dans les façons de faire. Il faut pour partager qu'on nous accorde le temps et les moyens [...] (CdP A)
- 49 Le plus gros obstacle est la réticence de certains vice-doyens dans les facultés. Moi ce n'est pas mon cas. Je sais qu'il y a des collègues qui ont des difficultés. Ils doivent se battre avec leur patron pour faire accepter les choses, pour faire accepter qu'il y ait

deux heures de réunion, pour accepter que des fois on va travailler pour d'autres facultés, mais les autres fois ce sont les autres facultés qui travaillent pour nous. C'est ça qu'il faut leur montrer aussi, mais il y en a qui trouvent ça difficile [...] (CdP B)

### 7.3 Qui fait quoi ? Qui sait quoi ?

- 50 Nos entrevues ont aussi montré la présence de tensions entre l'imputabilité verticale et horizontale quant aux rôles et stratégies permettant de faire vivre la communauté et assurer son dynamisme. Dans les deux cas, le fonctionnement de la communauté ainsi que ses apports semblent méconnus dans l'organisation. À l'interne, on ressent un manque de connaissances et compétences pour la gérer efficacement et maximiser son potentiel :
- 51 Je ne pense pas que ce soit une mauvaise volonté, c'est plus une méconnaissance de ce qu'est une communauté de pratique et de la part qui doit venir de l'organisation en termes de création de connaissances. Parce que la plus-value que peut avoir une communauté de pratique pour l'organisation c'est très méconnue. Il y en a qui peuvent penser que oui on jase dans les réunions, mais on peut aller vraiment très loin et produire vraiment des résultats pour l'organisation qui fait qu'on va plus loin. Ça c'est très méconnu. (CdP A)
- 52 Au début quand les professionnels [...] ont commencé à se rencontrer, il y avait quand même un certain scepticisme des vice-doyens qui étaient un peu réticents à nos rencontres, mais avec le temps ils se sont aperçus qu'il y avait certains avantages. (CdP B)
- 53 Il y a une volonté de faire une veille, mais on ne sait pas trop comment et on ne sait pas trop qui la fait. Est-ce une responsabilité individuelle ou c'est de façon plus organisée au sein de l'institution ? Ça aussi c'est en redéfinition. (CdP A)

### 7.4 Le manque de plan de gestion des connaissances

- 54 Une autre tension associée à la question de l'imputabilité verticale et horizontale fut la question du manque de plan de gestion des connaissances. Nos entrevues montrent que les difficultés proviennent à la fois du manque de stratégies organisationnelles, mais aussi de l'organisation de la communauté. Dans les deux communautés, ces lacunes constituent un grand frein à leur capacité dynamique : manque de consignation des pratiques de chacun, fuite des connaissances lors des départs, manque de réseautage pour la circulation des connaissances et le maintien des liens, etc. Pour la CdP A, les tensions semblent provenir de l'imputabilité verticale :
- 55 Le fait qu'on ne documente pas ce qu'on fait. C'est vraiment un frein, car on ne sait pas qui fait quoi et comment on le fait. (CdP A)
- 56 D'être capable d'obtenir au niveau informatique quelque chose de plus centralisé, qu'on n'est pas obligé d'appeler 10 personnes avant d'avoir une information. Dans les milieux universitaires, ça a l'air être un gros problème. Moi je ne l'avais jamais vécu en entreprise. On avait toujours des outils qu'on mettait, qu'on écrivait quelque part, puis tout le monde pouvait consulter une banque de données puis voir « OK , c'est comme cela[...] » Il y a vingt ans quand j'étais dans le privé, ça se faisait. Ici je n'ai même pas vu un outil qui le fait. (CdP A)

- 57 Pour la CdP B, les difficultés associées à la gestion des connaissances pourraient aussi provenir de l'axe vertical en termes de soutien, mais aussi de l'axe horizontal, qui ne parvient pas à effectuer un transfert efficace des connaissances à l'interne comme à l'externe :
- 58 Il manque quelque chose qui fait le lien dans toutes nos activités et tous nos réseaux d'information [...] il y aurait moyen d'organiser ça un petit peu plus, un petit peu mieux, pas par un cadre formel de règlements, mais plus au niveau de l'organisation du travail, planification à moyen terme et tout cela[...] (CdP B)
- 59 C'est sûr que si on pouvait avoir un outil qui archive autant les petits comptes-rendus, même s'ils sont très sommaires...un serveur commun, un échange, un nuage qu'on partage. En fait, il faut qu'on rejoigne les personnes clés, il y a certaines informations qui devraient être partagées. Il y a certains dossiers dont on parle qui devraient effectivement percoler vers d'autres communautés. On se présente, on dit ce qu'on fait, mais après il n'y a plus de relations, ça disparaît. (CdP B)

## 7.5 Discussion des résultats

- 60 L'analyse a permis de constater que les deux communautés ont vécu plusieurs types d'obstacles associés à l'imputabilité verticale et horizontale. On peut mentionner les difficultés associées à la restriction des ressources, la culture départementale, le manque de valorisation des activités de la CdP, le manque de connaissances associées aux rôles et fonctions d'une communauté et le manque de plan de gestion des connaissances, qui ont nui aux interactions ou connexions entre la communauté et la direction (imputabilité verticale), mais aussi entre les membres (horizontale). Tous ces obstacles ont nui au potentiel d'innovation des deux communautés, puisque les bénéfices ressentis semblent plus au niveau relationnel et personnel, à l'exception de la CdP B qui semble avoir réussi à étendre un peu ses activités à l'externe, de même qu'à innover quelque peu au sein de l'organisation.
- 61 Malgré ce contexte universitaire qui semble peu favorable à une écologie de la connaissance (Seely Brown, 1999) ; Seely Brown, Duguid, 1998 ; Amine Chatti, 2012 ; Pata, 2009 ; Siemens, 2006), nous croyons que la présence de stratégies transversales aurait permis, en premier lieu de dépasser les limites associées aux deux axes de pouvoir. Par exemple, identifier un coordonnateur (ou un parrain)<sup>3</sup> dont le rôle serait crucial pour le développement des activités de la CoP et son succès (Bootz, 2013). Outre son rôle dans la définition de l'objet de la communauté et de sa création (Langelier, 2005), ce dernier aurait pu mettre en place des moyens de soutien et donner un souffle à la communauté (Gosselin et al., 2010). Par exemple, il pourrait s'assurer que les membres disposent d'assez de temps et de ressources pour mener à bien les activités. D'autres tâches importantes du coordonnateur consistent notamment à s'assurer que les membres participent et coopèrent de manière effective et à veiller au renforcement des liens de confiance afin de parvenir à la construction d'une identité collective et d'une participation de tous, et non seulement d'un petit noyau (Bootz, 2013 ; Lesser et Everest, 2001 ; Wenger et al., 2002 ; McDermott, 2002 ; Borzillo et al., 2011). Un autre rôle important du coordonnateur ou animateur consiste à valoriser les participants et les résultats de la communauté afin d'asseoir la pertinence de la communauté auprès des membres et de l'organisation. De fait, les études ont démontré que « l'omniprésence des parrains, au moment de l'amorce d'initiatives communautaires,



contribue aussi à accroître la légitimité interne du groupe et à montrer que celles-ci sont prises au sérieux par la hiérarchie [...] » (Gosselin et al. , 2010).

- 62 Par ailleurs, pour les deux communautés, la présence d'acteurs du savoir aurait pu permettre de développer les capacités organisationnelles nécessaires au transfert des connaissances, lesquelles étaient déficientes tant à l'interne qu'à l'externe. Nous croyons que ces acteurs spécialisés en gestion des connaissances auraient pu faire réaliser des économies d'échelle considérables aux universités, entre autres en facilitant les interactions entre les différents acteurs de l'organisation, en communiquant les besoins de chaque axe de pouvoir, en aidant l'entreprise à traduire, adapter, formater, diffuser, absorber puis adapter les connaissances en fonction du contexte et de l'évolution de l'entreprise.

## 08. Conclusion

- 63 Nous avons observé que le potentiel d'innovation par ces communautés se trouve limité, notamment en raison de la disjonction entre la logique des travailleurs participants et celle de la direction ainsi que l'absence d'acteurs transversaux qui tiennent un rôle important pour la gestion des connaissances et le développement des capacités d'apprentissage au sein de ces systèmes sociaux (Wenger, 2009, 2010).
- 64 Pour conclure, nous pensons que les observations réalisées dans le contexte de cette analyse détaillée de deux communautés ont permis de dégager des conclusions qui peuvent être pertinentes dans d'autres universités, mais aussi d'autres contextes d'enseignement (niveau collégial ou autre), voire même en entreprise, notamment toute entreprise ayant une structure hiérarchique verticale, plutôt qu'une structure organique, plus horizontale.
- 65 Parmi les limites de la recherche, notons le nombre limité de cas ; même si cela a permis une analyse approfondie des cas, il serait utile d'en observer d'autres, quoique les communautés de pratique ne sont pas encore très fréquentes en contexte d'enseignement, contrairement au milieu de l'entreprise privée. Les deux contextes sont fort différents, mais certaines observations et conclusions relativement aux enjeux de l'imputabilité (horizontale et verticale) peuvent certes être pertinentes pour d'autres contextes.
- 66 Dans des recherches futures, il serait pertinent d'étudier d'autres contextes hiérarchiques, de comparer aussi systématiquement des organisations hiérarchiques et organiques d'un même secteur, bref de poursuivre les comparaisons de cas pour en apprendre davantage sur les facteurs favorisant le succès ou étant source de difficultés dans le transfert de connaissances dans les organisations.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Amine Chatti, Mohamed (2012). Knowledge Management : A Personal Knowledge Network Perspective, *Journal of Knowledge Management*, vol. 16 n° 5, 829-844.
- Arntzen Bechina, Aurilla Aurelie, Worasinchai, Lugkana. Et Ribière, Vincent Michel (2009). An insight into knowledge management practices at Bangkok University, *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, n° 2, pp. 127-144.
- Ballay, Jean-François (2002). *Tous managers du savoir*, Paris, éditions d'Organisation, 431 pages.
- Bareil, Céline (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, 179 pages.
- Bareil, Céline, Gagnon, Justine et Searle, Kathrin (2004). *Que savons-nous des préoccupations et de l'appropriation des membres d'une communauté virtuelle de pratique ?*, Montréal, HEC Montréal, Centre d'étude en transformation des organisations, collection Cahier de recherche du CETO, 12 pages.
- Becerra-Fernande, Irma. et Sabherval Rajiv (2015). *Knowledge Management : Systems and Practices*, New York, Routledge. 355 pages.
- Belet, Daniel. (2003). *Devenir une vraie entreprise apprenante : les meilleures pratiques* Paris, Éditions d'Organisation, 217 pages.
- Bootz, Jean-Pierre. (2013). L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur, *Management & Avenir*, vol. 5, n° 63, pp. 115-139
- Bourhis, Anne et Tremblay Diane-Gabrielle (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et Études de cas, 173 pages.
- Borzillo, Stefano. Aznar, Stéphane. et Schmitt, Achim (2011). A journey through communities of practice : How and why members move from the periphery to the core, *European Management Journal*, vol. 29, n° 1, pp. 25- 42.
- Breton, Philippe (2005). La "société de la connaissance" : généalogie d'une double réduction, *Éducation et Sociétés*, vol. 1, n° 15, pp. 46-57.
- Buono, A.F., H. Savall et L. Cappelletti (2018). *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations*. Charlotte, US : Information Age Publishing. 307 p.
- CEFRIO (2000). *Grille d'entretien et questionnaires pour la recherche sur les communautés de pratique*. Montréal : CEFRIO, 50 pages.
- Chanal, Valérie (2000). Communautés de pratique et management par projet, *Management*, vol 3 n° 1, pp. 1-30.
- Cohendet, Patrick, Créplet, Frédéric et Dupouët, Olivier (2006). *La gestion des connaissances : Firmes et communautés de savoir*, Paris, Economica, 206 pages.
- Cranfield, Desireé (2008). Knowledge management and higher education : a UK case study, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 6 n° 2, pp. 85-100.
- Dagenais Christian, Janosz Michel (2008). *Étude des besoins des chercheurs de l'Université de Montréal en matière de transfert des connaissances issues de la recherche*, Montréal : Bureau de la Recherche-Développement-Valorisation de l'Université de Montréal, 96 pages.

- Drucker, Peter (2012) L'économie de la Connaissance par Peter Drucker, *The Hypertextual*, 18. Repéré le 12 juin 2020 à : <https://thehypertextual.com/2012/03/18/leconomie-de-la-connaissance-par-peter-drucker/>
- Faye, Cheikh, LORTIE, Monique et Desmarais Lise (2007). *Guide sur le transfert des connaissances, À l'intention des chercheurs en Santé et Sécurité du Travail*, Réseau de recherche en santé et sécurité au travail. Repéré le 12 juin 2020 à : [https://www.usherbrooke.ca/ceot/fileadmin/sites/ceot/documents/SST/Guides/Guide\\_sur\\_le\\_transfert\\_de\\_connaissances.pdf](https://www.usherbrooke.ca/ceot/fileadmin/sites/ceot/documents/SST/Guides/Guide_sur_le_transfert_de_connaissances.pdf)
- Glottzbach, Philip A. (2001). Conditions of Collaboration : A Dean's List of Dos and Don'ts American Association of University Professors, vol. 87 n° 3, pp. 16-21.
- Gosselin, Francis, Barlatier, Pierre-Jean, Cohendet, Patrick, Dunlavy, Patrick, Dupouët, Olivier et Lampron, Françoise (2010). Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique, *Gestion*, vol. 35, n° 4, pp. 36-46.
- Gravel, Nathalie (2010). Pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel, *TélesCdPe*, vol. 16, n° 1, pp. 168-192. Repéré le 12 juin 2020 à : [http://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_16\\_no\\_1/Telv16n1\\_gravel.pdf](http://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_1/Telv16n1_gravel.pdf)
- Hallin, Carina Antonia and Marburg, Einar (2008), Knowledge Management in the Hospitality Industry : A Review of Empirical Research, *Tourism Management*, vol 29, n° 2, pp. 366-381.
- Kidwell, Jillinda J., M. Vander Linde, Karen and L. Johnson, Sandra (2000). Applying corporate knowledge management practices in higher education, *Educause Quarterly*, vol. 23, n° 4, pp. 28-33.
- Robbins, Stephen, Judge Timothy and Tran Véronique (2006). Qu'est-ce que le comportement organisationnel ?, dans *Comportements organisationnels*, chap. 1, 12<sup>e</sup> édition, Don Mills (Ontario), Pearson, pp. 3 à 10.
- Langelier, Louis (2005). *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles : travailler, apprendre et collaborer en réseau*, CEFRIO. Centre francophone d'informatisation des organisations. Québec. Canada, 116 pages.
- Lave, Jean and Wenger, Etienne. (1991), *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press, 138 pages.
- Lesser, Everest and Everrest, Kathryn (2001). Using communities of practice to manage intellectual capital, *Ivey Business Journal*, 65(4), pp. 37-41.
- Mc Dermott, Richard (2002). « Measuring the impact of communities. How to draw meaning from measures of Communities of Practice », *Knowledge Management Review*, vol. 2 n° 5, pp. 26-29.
- Ministère de l'Éducation (2000). Politique québécoise à l'égard des universités, Québec, Gouvernement du Québec, 37 pages.
- Mintzberg, Henry (1984). Structure et dynamique des organisations, Paris, Éditions d'Organisation, 440 pages.
- Nogues, Sarah. et Tremblay, Diane-Gabrielle (2019). Gérer les connaissances d'employés de service dans de grandes organisations hiérarchiques : le rôle fondamental des acteurs transversaux, *Innovations*, vol. 1, n° 58, pp. 19-48.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (1995), *The Knowledge-creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press, 304 pages.

- Nonaka, Ikujiro et Takeuchi, Hirotaka (avec la contribution de Marc Ingham) (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante* (version française de *The Knowledge-Creating Company*, 1995), Oxford University Press), Bruxelles, De Boeck Université, 304 pages,
- Nonaka, Ikujiro and Konno, Noboru (1998). The Concept of "Ba" : Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, vol. 40 n° 3, pp. 40-54.
- Pata, Kai (2009), Revising the Framework of Knowledge Ecologies : How Activity Patterns Define Learning Spaces ?, in Lambropoulos, N., Romero, M. (eds), *Educational Social Software for Context-Aware Learning : Collaborative Methods & Human Interaction*, Hershey, NY, Information Science Reference, pp. 241-267.
- Parent, Roy, Roy, Mario et St-Jacques, Denis (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model, *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n° 6, pp. 81-93.
- Pither, J. M. L. (2009). *Is knowledge managed strategically in universities in England ?* EdD thesis. Buckinghamshire, UK : Open University.
- Prax, Jean-Yves. (2012). *Le manuel du Knowledge Management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 514 pages.
- Rasmussen, Palle Damkjaer et Nielsen, Peter (2011). Knowledge management in the firm : concepts and issues, *International Journal of Manpower*, vol. 32, n° 5-6, pp. 479-493.
- Raymond, Lysanne, Parent et Desmarais. (2011). *Coffre à outils sur le transfert de connaissances appliqué au secteur de l'environnement*, Laboratoire de recherche sur la dynamique du transfert de connaissances, Université de Sherbrooke. Repéré le 12 juin 2020 à : [https://www.usherbrooke.ca/ceot/fileadmin/sites/ceot/documents/transfert/Coffre\\_a\\_outils/coffre\\_a\\_outils\\_environnement\\_30sept11.pdf](https://www.usherbrooke.ca/ceot/fileadmin/sites/ceot/documents/transfert/Coffre_a_outils/coffre_a_outils_environnement_30sept11.pdf)
- Raymond, Lysanne, Parent, Desmarais et Leclerc, Louise (2009). *Coffre à outils sur le transfert de connaissances, Une approche proactive*, Université de Sherbrooke, 52 pages. Repéré le 12 juin 2020 à : [https://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Rond %20Point/2009/2009-11\(2\).pdf](https://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Rond %20Point/2009/2009-11(2).pdf)
- Reix, Robert (1995). Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, *Revue française de gestion*, n° 105, septembre-octobre, pp. 17-28.
- Renard, Laurent et St-Amant, Gilles (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions, *Les cahiers du Management Technologique*, vol. 13, n° 1, pp. 43-56.
- Roberts, Joanne (2006). Limits to Communities of Practice. *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 3, pp. 623-639.
- Seely Brown, John (1999), Learning, Working & Playing in the Digital Age. Repéré le 12 juin 2020 à : <https://serendipstudio.org/oneworld/learning-working-playing-digital-age-creating-learning-ecologies>
- Seely Brown, John and Duguid, Paul (1991). Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 40-57.
- Seely Brown, John and Duguid (1998), Organizing Knowledge, *California Management Review*, vol. 40, n° 3, pp. 90-111.
- Star, Susan Leigh and Griesemer, James R. (1989) Institutional Ecology, Translation and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkley's Museum of Vertebrate Zoology, *Social Studies of Science*, vol. 19, n° 3, pp. 387-420.

- Siemens, George (2006). *Knowing Knowledge*, Lulu.Com, 176 pages
- Teece, David J. (2007). « Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, pp. 1319-1350.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Rolland et David (2019). *Gestion des ressources humaines ; typologies et comparaisons internationales. Nouvelle édition revue*, Québec : Presses de l'université du Québec, 368 pages.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2018). Communities of practice : new modes of collaborating and networked learning ? *Proceedings of the 11th International Conference on Networked Learning 2018*, Edited by : Bajić, M, Dohn, NB, de Laat, M, Jandrić, P & Ryberg, T. pp -287. ISBN 978-1-86220-337-2
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2015). *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 408 pages.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2014). *L'innovation technologique, organisationnelle et sociale*. Québec : Presses de l'université du Québec, 352 pages.
- Tremblay, D-G. et V. Psyché (2014). Recherche partenariale et communauté de pratique. Dans Fontan, JM., JL. Klein et D. Bussièrès (2014, dir.). *Savoirs croisés : le défi de l'innovation sociale partagée*. Québec : PUQ.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2005a). Virtual Communities of Practice : explaining different effects in two organizational contexts. *Canadian Journal of Communication*. vol. 30-3. pp. 367-382
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2005b). Les communautés de pratique : quels sont les facteurs de succès ? *Revue internationale sur le travail et la société*. vol. 3, no 2. pp. 692-727.
- UQ-Université du Québec (2018). *L'Université du Québec en quelques chiffres, 2017-2018*, 12 pages. Repéré le 10 juin 2020 à : <https://www.uquebec.ca/reseau/fr/publications/brochures-luniversite-du-quebec-en-quelques-chiffres>
- Wijetunge, Pradeepa (2012). Assessing knowledge management maturity level of a university library : a case study from Sri Lanka, *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, vol. 3, n° 3, pp. 349-356.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity*, New York, Cambridge University Press.
- Wenger, Etienne (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems, *Organization*, vol. 7, pp. 225-246.
- Wenger, Etienne, McDermott Richard et Snyder, William (2002). *Cultiver les communautés de pratique*, HBS Press March 2002. Notes de lecture , 50 pages. Repéré le 10 juin 2020 à : [http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/cultiver\\_les\\_communautes\\_\\_1262881273521.pdf](http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/cultiver_les_communautes__1262881273521.pdf)
- Wenger, Etienne (2009). *Learning Capability in Social Systems*, EQUAL Final Report.
- Wenger, Etienne (2010). *Communities of Practice and Social Learning Systems : The Career of a Concept*, in Blackmore, C. (ed.), *Social Learning Systems and Communities of Practice*, Springer, London, pp. 179-198.
- Ziam, Saliha (2010) Les déterminants de la capacité d'absorption des connaissances : Le cas des courtiers de connaissances œuvrant dans le domaine de la santé au Canada, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de doctorat en sciences de l'administration pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph. D.), 279 pages.

## NOTES

1. Sur la diversité des types d'organisations, voir Tremblay et Rolland (2019).
  2. Tiré d'un document remis aux participants de la CdP et qui visait à présenter et expliquer le projet de fondation de la CdP au sein de l'institution.
  3. Dans les écrits, les rôles concernant le coordonnateur sont parfois associés indifféremment à celui d'un manager, leader ou d'animateur.
- 

## RÉSUMÉS

Notre article s'intéresse au transfert des connaissances dans deux communautés de pratique universitaires. Nous avons procédé à une analyse comparée de deux communautés de pratique dont l'origine de création et la motivation sont très différentes, bien qu'elles soient toutes les deux issues du milieu universitaire, un milieu rarement étudié sur ce plan. Nous avons observé plusieurs avantages, notamment le développement d'une culture collaborative, le partage des pratiques ou le développement de partenariats. Toutefois, le potentiel d'innovation paraît limité, notamment en raison de la disjonction entre la logique des travailleurs participants et celle de la direction ainsi que l'absence d'acteurs transversaux qui pourraient favoriser le développement des capacités d'apprentissage au sein de ces systèmes sociaux.

Our article analyzes communities of practice in two university organizations. We did a comparative analysis of communities of practice with different motivations and origins, while they are both from the university environment, a work sector which is rarely studied. Many advantages were observed, mainly the development of a culture of collaboration, the sharing of practices and the development of partnerships. However the potential for innovation seems limited, partly because of the disjunction between the logics and motivation of the members of the communities and that of the university management, as well as the absence of transversal actors who play an important role in knowledge management and the development of learning capacities in these social systems.

## INDEX

**Keywords :** communities of practice, universities, partnerships, innovation, knowledge management

**Mots-clés :** communautés de pratique, universités, partenariats, innovation, gestion des connaissances

## AUTEURS

### GENEVIÈVE DEMERS

Spécialiste en sciences de l'éducation, Université  
Téluq, [genevieve.demers@teluq.ca](mailto:genevieve.demers@teluq.ca)

**DIANE-GABRIELLE TREMBLAY**

Professeure, École des Sciences de l'Administration, Université TÉLUQ, diane-gabrielle.tremblay@teluq.ca