

Chapter Title: LA RECHERCHE PARTENARIALE ET LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Chapter Author(s): Diane-Gabrielle Tremblay and Valéry Psyché

Book Title: Le défi de l'innovation sociale partagée

Book Subtitle: Savoirs croisés

Book Editor(s): Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein, Denis Bussi res

Published by: Presses de l'Universit  du Québec. (2014)

Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1f1185h.6>

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact support@jstor.org.

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at <https://about.jstor.org/terms>



JSTOR

Presses de l'Université du Québec is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *Le défi de l'innovation sociale partagée*

3

LA RECHERCHE PARTENARIALE ET LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

**Diane-Gabrielle Tremblay
et Valéry Psyché**

1. La recherche partenariale

Dans ce chapitre, nous proposons d'observer l'évolution d'un réseau de recherche partenariale sous l'angle théorique des communautés de pratique ou d'apprentissage afin de mieux comprendre les conditions de développement du partenariat, ainsi que les processus de communication et de partage de connaissances qui devraient y être associés. Nous présentons d'abord le contexte de cette recherche, puis nous exposons notre problématique avant de faire état des aspects théoriques. Nous présentons ensuite notre méthodologie, nos résultats et, pour conclure, nous discutons des éléments à mettre en place pour le développement d'échanges du type de ceux observés en communauté de pratique.

1.1. Le réseau

Le réseau de recherche partenariale qui nous intéresse regroupe des universitaires et des acteurs sociaux ou praticiens. Ce réseau de partenaires, qui réunit à la fois des chercheurs, des individus provenant des milieux associatifs et des milieux d'affaires ainsi que des représentants syndicaux, a

pour but de réaliser des recherches conjointes, mais aussi de partager les résultats de ces recherches et d'autres informations parmi ses membres. Ce réseau de recherche partenariale vise aussi à créer des ressources pédagogiques, des outils de transfert de connaissances, ainsi que des échanges d'information actifs entre les divers chercheurs et partenaires/praticiens.

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

La gestion et la collaboration reposent sur des groupes thématiques d'action partenariale. Une dizaine de rencontres entre les membres – quoique ces réunions ne soient pas toutes ouvertes à tous, mais souvent à des sous-groupes – travaillant sur une même recherche ont lieu chaque année. La participation à des séminaires et à des colloques favorise également une diffusion plus large de la recherche. L'égalité de traitement des partenaires dans la conduite des recherches est assurée par la codirection des projets, ainsi que par la tenue de rencontres réunissant au moins un partenaire communautaire et un universitaire, en plus d'au moins un étudiant devant mener la recherche. Ce traitement a pour but de susciter un sentiment d'appartenance des membres et de développer les collaborations directes entre eux, car de fait, c'est dans le cadre de recherches concrètes que le sentiment d'appartenance et la collaboration se développent vraiment.

De nouveaux partenaires (par exemple des entreprises où ont lieu les observations ou les recherches) sont invités à se joindre au fil des recherches et des contacts réalisés au cours de l'étude ou par les partenaires communautaires eux-mêmes. Les propositions de nouveaux partenaires sont soumises à l'exécutif pour approbation.

Deux personnes affectées à la coordination assurent les échanges entre tous les membres. Une bonne partie de leur temps est consacrée à l'échange d'informations et à l'entretien d'un site Web, site qui comprend une partie blogue devant faciliter les échanges directs entre les membres. Dans le cadre de la recherche, les membres ont été invités à fournir toutes les informations ou tous les documents qu'ils souhaitaient mettre en ligne sur ce site de façon à les partager. Des liens menant aux sites Web des membres sont aussi présents sur ce site.

1.2. La pratique

L'objectif de la recherche partenariale est que les chercheurs communautaires et universitaires acquièrent des aptitudes et des pratiques de recherche concertée à la suite de leur participation à ce réseau afin de développer des collaborations débordant du réseau en question et que ces collaborations s'organisent autour d'autres activités (colloques, recherches) ou encore d'autres thèmes de recherche.

Des collaborations de travail et des partages de connaissances entre plusieurs chercheurs communautaires et universitaires préexistaient à la création du réseau qui nous intéresse, puisqu'un certain nombre de ces personnes travaillaient déjà ensemble depuis un bon nombre d'années. Ainsi, des chercheurs belges et français travaillaient avec certains de leurs homologues québécois depuis respectivement huit et cinq ans environ; des chercheurs québécois collaboraient aussi en équipes de deux ou trois depuis environ six ans. Même si beaucoup de ces chercheurs échangeaient déjà par l'entremise de courriels, le réseau de recherche a développé de nouveaux outils d'échange et de partage sur le Web, afin de favoriser la diffusion de connaissances à une plus large échelle. Il a notamment développé un site Web ou site-vitrine, mais aussi un blogue ou site de collaboration interactive entre les partenaires et chercheurs. Ce dernier visait à faciliter l'échange entre les membres, tout en permettant à tous (même les non-membres) d'avoir accès aux échanges. Le développement conjoint de connaissances, tout comme le transfert de connaissances entre les partenaires et les chercheurs, passe notamment par l'apprentissage et la pratique de ces outils de travail collaboratifs à distance, ce qui n'est pas toujours facile ou automatique, comme nous le verrons plus loin.

La plupart des chercheurs communautaires et universitaires ont l'habitude de la recherche concertée et bon nombre connaissent au moins un outil de partage de connaissances autre que le courriel. Le défi majeur pour tous, et surtout ceux du secteur communautaire-associatif-syndical, est de trouver le temps pour participer aux réunions et aux échanges. Le réseau a parfois dû organiser des rencontres dédoublées pour s'assurer que les personnes appropriées avaient été consultées et qu'elles avaient pu échanger, d'où l'intérêt encore une fois avivé, dans le cadre de la recherche partenariale qui nous intéresse, pour le développement de nouvelles modalités de collaboration, intérêt présent dans nombre d'autres partenariats de recherche qui se heurtent à des problématiques semblables.

2. La problématique de la recherche

Le réseau de recherche partenariale peut être vu comme une communauté de pratique (ou CoP pour *Community of Practice*) ou encore une communauté d'apprentissage, puisque c'est bien l'objectif visé; en effet, bien que ces communautés soient généralement vues comme devant être issues d'une initiative volontaire, nombre de travaux en gestion et en éducation traitent de la création de communautés de pratique que l'on peut qualifier d'intentionnelles (Bourhis et Tremblay, 2001).

Une communauté de pratique «classique» (Wenger, McDermott et Snyder, 2002b) devrait être issue d'une initiative volontaire au sein d'une organisation, dont certains membres partagent des connaissances ou des savoir-faire qu'ils désirent améliorer. Bien que l'on souhaite encourager les échanges dans une telle initiative en partenariat, cela n'est pas toujours facile; il faut souvent une impulsion de démarrage, puis une stratégie de dynamisation étalée dans le temps et encore, même dans ces conditions, les échanges ne sont pas toujours actifs. Si ce phénomène a été constaté dans nombre de partenariats de recherche, peu de travaux ont été menés sur la dynamique des échanges dans les recherches partenariales, les travaux se concentrant souvent davantage sur les résultats, et non sur le processus de développement de la pratique de collaboration.

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

Ce cas n'échappe pas à cette problématique puisque le réseau de recherche comprend beaucoup d'intervenants provenant de plusieurs pays et de deux continents (Canada, France, Belgique, etc.), bien que la majorité d'entre eux soit tout de même située au Québec. Il y a donc un défi particulier à maintenir les échanges et le sentiment d'appartenance à la communauté, en raison de la dispersion des membres à l'échelle internationale. Cela rend les communications complexes. En principe, des stratégies, des outils, des technologies novatrices propres au Web social peuvent favoriser les échanges d'information et de documents, ainsi que la collaboration entre les membres, et faire émerger un véritable sentiment d'appartenance à cette communauté, propice à des échanges concrets.

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

3. Les fondements théoriques: la communauté de pratique comme source de recherche partenariale

La définition d'une communauté de pratique que nous retenons est la suivante: «Les communautés de pratique sont des groupes de gens qui partagent une passion pour quelque chose qu'ils pratiquent déjà et qui interagissent régulièrement pour apprendre comment améliorer cette pratique» (Wenger, 2002; traduction libre)¹.

3.1. Les communautés de pratique: des définitions

L'expression *communauté de pratique* désigne donc de manière générale 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 (Wenger, McDermott et Snyder, 2002a; Bourhis et Tremblay, 2004). Le groupe peut évoluer naturellement en raison de l'intérêt commun des membres pour un domaine particulier, ou il peut être créé expressément dans le but d'acquérir des connaissances liées à leur domaine, la création volontaire de communautés étant de plus en plus courante au sein de diverses organisations.

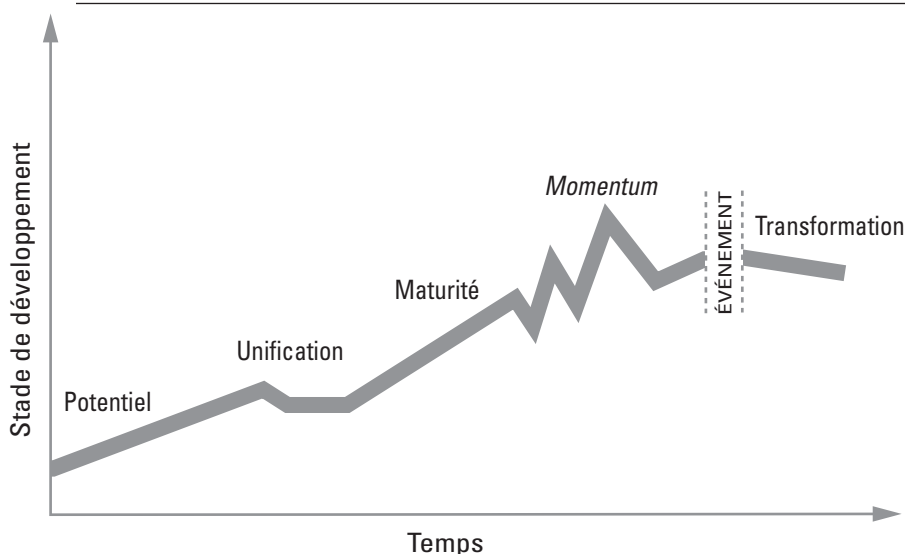
1. Certains éléments de cette section du texte ont été intégrés dans une communication présentée au colloque du Centre de recherches et de ressources en éducation et en formation (CRREF) tenu à l'Université des Antilles et de la Guyane, campus de Guadeloupe, en novembre 2011, et paraîtront dans les actes du colloque, en Guadeloupe. Le présent texte est toutefois différent et plus détaillé que le précédent.

Les membres d'une communauté sont habituellement liés par un «intérêt commun dans un champ de savoir [...] un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques» (Association des psychologues du Québec – APQC, 2001, p. 8, cité dans Bourhis et Tremblay, 2004). C'est par le processus de partage d'informations et d'expériences avec la communauté que les membres apprennent les uns des autres et ont l'occasion de se développer personnellement et professionnellement (Lave et Wenger, 1991).

Wenger, McDermott et Snyder (2002a) ont d'ailleurs développé un modèle des stades de développement d'une communauté de pratique. Selon ce modèle, différents niveaux de maturité ponctuent l'évolution d'une communauté, comme le montre la figure 3.1, qui présente les cinq stades de la vie d'une communauté. Il s'agit bien sûr ici d'un modèle type, et la réalité peut diverger de ce modèle théorique. En principe toutefois, à partir d'un réseau plus ou moins formel de personnes, la communauté parvient au stade de potentiel à développer. Elle passe ensuite à l'étape d'unification, puis de maturité. Elle atteint un *momentum*, malgré des hauts et des bas possibles. Enfin, un événement externe à la communauté vient normalement déclencher, chez cette dernière, le besoin de se transformer. Ce modèle n'est que théorique et la durée des stades est différente selon la communauté. Quoi qu'il en soit, la plupart des recherches semblent indiquer qu'il faut plusieurs mois avant qu'une communauté arrive au stade de la maturité et produise des résultats concrets (Bourhis et Tremblay, 2004; Mitchell, 2002).

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 précis 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, 1999). Après avoir atteint leurs objectifs, les équipes devraient normalement se dissoudre, alors qu'en principe, les communautés de pratique sont créées pour durer, continuant à développer des connaissances et des savoirs.

Dans la pratique toutefois, les frontières sont parfois plus floues entre ces deux formes organisationnelles que sont les équipes et les communautés de pratique (McDermott, 1999; Gherardi et Nicolini, 2000a, 2000b; Tremblay, Davel et Rolland, 2003).

Figure 3.1.**Les stades du développement d'une communauté de pratique**

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

Ajoutons par ailleurs que le développement de toute communauté est évidemment influencé par son environnement, ainsi que par le passé de l'organisation qui la parraine. Cependant, la communauté peut aussi être influencée par le contexte culturel, économique et politique dans lequel elle baigne, environnement qui peut être plus ou moins favorable à son développement (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Le degré de reconnaissance du travail de la communauté au sein de l'organisation d'appartenance de chacun peut aussi avoir une influence sur son développement, tout comme les ressources financières, matérielles et humaines mises à sa disposition, en particulier en ce qui concerne les ressources d'animation.

3.2. Les communautés de pratique et l'apprentissage

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

Pour Lave et Wenger (1991), apprendre, c'est acquérir des connaissances dans un cadre social, en situation de coparticipation. L'interaction sociale et la collaboration sont deux composantes essentielles de l'apprentissage situé, les apprenants s'engageant dans une communauté de pratique qui incarne certaines croyances et certains comportements à acquérir. Comme les débutants ou les nouveaux participants se déplacent, au fil de leur participation, de la périphérie de cette communauté vers son centre, ils deviennent plus actifs et plus engagés dans la culture de la communauté, et de fait, plus enclins à assumer le rôle d'expert ou d'ancien. Il s'agit là de ce que Lave et Wenger (1991) appellent le processus de « participation périphérique légitime ».

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

3.3. Les facteurs de succès des communautés de pratique

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

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

Parmi les facteurs pouvant contribuer au succès, on note, entre autres, l'attitude individuelle des membres de la communauté (leur présence sociale, leur motivation, leur culture de collaboration, etc.), et leur intérêt commun (des buts communs, une pratique partagée dans le cadre de la

communauté, etc.) (Ardichvilli, Page et Wentling, 2003; Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003; McDermott et O'Dell, 2001; Créplet, 2001; Sveiby et Simon, 2002; Tu, 2002; Wasko et Faraj, 2000).

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

Le désir de partager des connaissances est un élément indispensable au succès dans les communautés de pratique. Les membres sont incités à devenir des participants actifs dans une CoP lorsqu'ils considèrent que la connaissance a une signification pour le bien public et représente une obligation morale ou un intérêt communautaire (Ardichvilli, Page et Wentling, 2003). Ils sont d'autant plus actifs s'ils obtiennent quelque chose en retour de leur investissement personnel. Ce «retour» peut être tangible (promotion, prime, etc.), immatériel (amélioration de la réputation, augmentation de l'estime de soi, etc.), ou d'intérêt communautaire (échange de pratiques liées à la connaissance, interaction, but commun, etc.).

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

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

3.4. L'activation et le maintien du succès dans les communautés de pratique

Les facteurs de succès des CoP sont liés aux actions menées pour les mettre en place. Wenger, McDermott et Snyder (2002b) ont identifié sept actions qui peuvent être menées afin de cultiver une communauté de pratique : 1) concevoir pour évoluer ; 2) ouvrir un dialogue entre les perspectives de l'intérieur et de l'extérieur ; 3) encourager différents niveaux de participation ; 4) développer des espaces communautaires à la fois publics et privés ; 5) se concentrer sur la valeur ; 6) combiner la familiarité et l'excitation ; 7) créer un rythme pour la communauté. Nous sommes particulièrement intéressés par les cinq derniers points dont nous nous sommes inspirés dans le cadre de notre projet de recherche, et notamment pour tenter de développer le partenariat et le sentiment d'appartenance des partenaires au réseau.

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

4. La méthode de recherche

Notre projet de recherche a donc pour but de mettre en place la CoP, de la développer (après avoir déterminé la façon dont ses membres partagent leurs connaissances, dont ils collaborent); puis de cerner les difficultés et les conditions de succès afin de comprendre comment des recherches en partenariat pourraient être menées de manière plus dynamique et profiter d'échanges plus soutenus entre les membres, tout cela en vue de favoriser de véritables échanges de connaissances entre tous, et des échanges plus fréquents.

Notre méthodologie de recherche repose essentiellement sur un modèle partenarial, une approche fondée sur l'implication et l'engagement concret des chercheurs et des praticiens. Notre approche s'appuie essentiellement sur deux stratégies: l'une aidant à mettre en place (ou à faire émerger) la CoP; l'autre à la dynamiser et à la pérenniser jusqu'à la fin du programme de recherche, soit sur une période de cinq ans, et même au-delà idéalement. En effet, si les échanges ont été fructueux, les collaborations peuvent se poursuivre en dehors du réseau par la suite. Nous avons eu recours à des méthodes essentiellement qualitatives pour la collecte et l'analyse des données, comme nous le verrons dans ce qui suit.

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

Notre méthode de traitement des données repose sur une analyse qualitative selon une approche *a posteriori* et sans implication de la communauté dans le processus d'analyse. Pour nous aider dans notre analyse, nous utilisons un outil statistique, Google Analytics, qui est connecté au site Web et au blogue. Cet outil renseigne, entre autres choses, sur la fréquentation du site, la provenance des visiteurs, les pages qui sont visitées, etc.

Après l'analyse de ce système de réseau social de recherche, nous proposons de l'informer sur ses processus de collaboration et de partage de connaissances en utilisant une représentation de ces connaissances

de type ontologique (Psyché, 2007; Psyché, Mendes et Bourdeau, 2003). Parce que les ontologies se construisent en consensus, nous encourageons, si possible, une approche participative avec une implication minimale des usagers pour aider à la construction de l'ontologie décrivant leur processus émergent.

5. Les résultats

5.1. Le démarrage de la communauté de pratique et la mise en situation d'échange et de collaboration

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

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

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

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

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

Sollicitation: Par ailleurs, la coordonnatrice du réseau a largement utilisé le courriel et les appels téléphoniques, et fait le suivi afin de maintenir le réseau actif et d'obtenir un large taux de participation à des séminaires ou à d'autres activités.

5.2. L'observation de la communauté de pratique

Nous allons maintenant présenter un certain nombre d'observations tirées de notre analyse des données recueillies au cours de la recherche.

5.2.1. Les observations tirées des outils de collecte de données

Les questionnaires

Trois questionnaires ont circulé durant la première année d'existence du réseau afin de mesurer l'évolution de la communauté.

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

La deuxième mesure a été réalisée immédiatement après l'acceptation du projet par le comité consultatif du réseau en février 2010. Elle portait sur la façon dont les membres se situaient les uns par rapport aux autres². Pour réaliser cette mesure, nous avons dû procéder à distance. Dans un premier temps, nous avons envoyé à l'ensemble de la communauté un courriel indiquant l'adresse URL du questionnaire en ligne (technologie Google Documents), appelé Q2. N'ayant pas reçu beaucoup de réponses (5 réponses), nous avons ensuite renvoyé le questionnaire Q2 par courriel en version électronique (Word) attachée. Le taux de réponse a été encore plus faible avec seulement deux nouvelles réponses.

La troisième mesure a été réalisée deux mois plus tard, soit en avril 2010, car elle était complémentaire à la deuxième. Elle portait sur les habitudes de collaboration des membres au sein du réseau de recherche et aussi dans leur organisation. Forts de l'expérience de Q2, nous n'avons pas pris la peine de créer un questionnaire en ligne, mais avons plutôt pris l'initiative d'envoyer directement aux membres, par courriel, une version

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

électronique en format Word, appelé Q3. Le taux de réponse a été le plus faible des trois, peut-être en raison du sujet traité, ou encore de la lassitude des membres d'avoir à répondre encore une fois à des questionnaires.

Ainsi, les divers modes de communication utilisés pour joindre les membres nous indiquent déjà que certains semblent préférables à d'autres. Les réponses obtenues aux questionnaires (Q1, Q2 et Q3) reposent sur un faible taux de participation, malgré le fait qu'ils avaient été envoyés aux membres suivant divers modes de communication. Pour donner une idée et présenter quelques statistiques, sur une soixantaine de membres (dont certains n'ont fourni qu'une lettre d'appui au projet, sans jamais se présenter aux réunions auxquelles ils avaient été invités – plusieurs étant dans des pays différents du cœur du réseau), seulement:

- 10 personnes, soit environ 15,6 %, ont répondu au Q1 portant sur la définition d'une structure documentaire d'échange pour le déroulement des échanges à distance et l'apprentissage des participants. Le questionnaire étant anonyme, nous n'avons pas d'information sur les personnes qui les ont remplis;
- 7 personnes, soit 10,9 %, ont répondu au questionnaire sociométrique Q2, portant sur la façon dont les membres échangent et avec qui. Il s'agissait de quatre chercheurs (universitaires) et de trois partenaires communautaires (issus du milieu syndical, municipal et de l'entreprise privée);
- 2 personnes, soit 3,1 %, ont répondu au Q3, portant sur le travail collaboratif. Il s'agissait d'un chercheur (universitaire) et d'un partenaire communautaire (fonctionnaire).

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

Les entretiens

En réponse aux résultats décevants issus des questionnaires, et pour réaliser les mesures qu'ils tentaient d'effectuer, nous avons ciblé un petit groupe de membres (parmi les plus actifs dans le réseau) que nous avons contactés par téléphone pour les interviewer. Sur 23 membres joints, nous avons eu 10 réponses, dont 8 positives, c'est-à-dire 8 personnes qui acceptaient de répondre à nos questions. Finalement, nous en avons interrogé

sept sous forme d'entretiens semi-dirigés. Le profil des participants interrogés appartenait plutôt à la catégorie «partenaire social». Cette mesure a été réalisée durant l'été 2010 (juillet-août). Comme nous l'avons mentionné précédemment, elle avait pour principal but d'observer le taux de participation et les modes de collaboration et d'échange au sein de la communauté. Au cours de l'entretien, nous avons abordé les thèmes de la participation, de la communication, de la diffusion et du partage des connaissances. Les questions de la grille d'entretien sont présentées en annexe.

Au sujet du thème de la participation, la plupart des participants interrogés se disent engagés, voire très engagés dans le réseau de recherche, mais qualifient leur participation de peu fréquente. En effet, certains disent de leur participation qu'elle est «*sporadique, selon les problématiques soulevées, selon nos besoins ou les besoins de la direction du réseau parce qu'elle a eu besoin de terrains de recherche*»; ou «*elle est ponctuelle dépendamment des projets qui sont en cours ou des activités qui sont prévues, mais présente*»; ou encore plus directement:

La seule chose que mon organisation a faite jusqu'à présent avec le réseau en partenariat, c'est d'assister aux rencontres planifiées par ce réseau. Nous siégeons au comité consultatif, et nous avons participé à certaines recherches à ce propos-là, mais ça n'a jamais débouqué plus que cela.

Par ailleurs, la moitié des participants pensent que leur taux de participation est suffisant et qu'ils n'ont donc pas besoin de motivation supplémentaire. Ainsi, certains disent: «*Je ne penserai pas participer davantage... Il n'y a pas lieu d'anticiper une participation plus active que celle actuelle*» ou «*Il n'y a pas besoin de motivation supplémentaire pour participer au réseau*» ou encore: «*Il ne pourrait pas y avoir de mesures plus incitatives parce que je suis la seule conseillère au dossier sociopolitique de mon organisation, alors que nous avons déjà été trois... Je ne pourrais pas en faire plus, étant donné ma tâche.*» L'autre moitié des participants avouent manquer de temps, ou reprochent à la direction du réseau un manque de sollicitation, de leadership, d'organisation ou de proposition de projets concrets, pour participer davantage. De toute évidence, les partenaires ne sont pas disposés à prendre le leadership des recherches ou même à faire des propositions, alors qu'ils y sont fréquemment invités. Ils donnent des exemples très précis des obstacles qu'il faudrait surmonter pour qu'ils participent plus activement:

Nous avons beaucoup de volonté, sauf qu'il manque du temps.

Je suis tellement débordée que je ne cours pas après l'information. J'ai une entreprise, c'est une petite entreprise. Des fois il y a de grosses organisations où il y a des gens qui ne sont que sur la recherche. Moi, je suis dans une activité commerciale, alors je fais un effort supplémentaire pour la recherche. Mais je suis trop occupée pour rajouter ou chercher de l'information de plus. Ce que j'ai comme niveau d'information en ce moment me convient.

Il y a probablement un manque de leadership, de mise des projets de l'avant de manière structurée et de manière plus claire. En septembre, nous allons travailler avec une étudiante au doctorat, qui va faire de la recherche pour nous et siéger à un de nos comités consultatifs. C'est à venir et c'est nous qui l'avons proposé, donc il faudrait qu'il y ait un leadership plus important pour proposer des projets et collaborations, car je pense que cela ne vient pas naturellement des partenaires.

Il y a des jumelages intéressants à faire entre notre organisation et telle autre par exemple. Mais, l'initiative ne viendra pas de l'un ou de l'autre des partenaires, cela devrait être une initiative de la direction du réseau de proposer des sujets à nos rencontres.

[...] une plus grande sollicitation de votre part. À mon point de vue, j'ai eu une participation de 75 %. J'ai manqué une réunion, mais quand on me sollicite, je réponds, je participe, mais quand on ne me sollicite pas, je ne suis pas proactive.

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

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

Si un site Web est mis à jour chaque semaine, je n'y vais pratiquement pas, car je n'aurai pas le réflexe d'y aller une fois par semaine, la consultation étant espacée dans le temps. S'il est mis à jour chaque jour, je sais qu'il y a du nouveau matériel, j'y vais, car j'ai accès à de la veille technologique.

ou encore

Il y a beaucoup de moyens de communication, ils couvrent un large spectre de besoins, sauf qu'ils ne sont pas assez clairement identifiés. [...] Je ne pense pas que ce soit assez clair, de quelle manière nous devons procéder, qui nous devons contacter pour mettre telle information sur l'infolettre; je pense qu'il y a un manque d'information.

De ce fait, les participants n'ont pas tendance à utiliser ces outils pour chercher de l'information. Pourtant, la plupart d'entre eux affirment que le meilleur moyen de communiquer avec eux est le courriel, bien que quelques-uns évoquent le téléphone, l'infolettre, des rencontres ou le contact direct.

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

5.2.2. Les observations tirées des outils de communication

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

Le site Web

Les membres ont une attitude relativement passive vis-à-vis du site Web, qui comprend pourtant des outils (boîte de nouvelles, espaces pour leurs ressources, fil RSS, statistiques), leur permettant d'obtenir de la visibilité au sein de la CoP et sur le Web. En effet, il existe une boîte de nouvelles où nous indiquons les activités liées aux membres ainsi qu'un espace consacré aux ressources et aux liens qu'ils désirent partager avec les autres membres. Dans les deux cas, nous encourageons régulièrement ces derniers à nous envoyer toute information ou tout document les concernant et susceptible d'intéresser la communauté. Il leur est aussi possible de recevoir les dernières nouvelles du réseau directement dans leur boîte de courriel ou sur la page d'accueil de leur navigateur Web par défaut, grâce à la technologie RSS à laquelle ils ont accès depuis le site Web. Les données du site Web (ci-après) devraient nous aider à savoir qui va sur le site, qui clique où, combien de personnes sont parties de l'infolettre vers le site et vice versa, etc. Voici quelques données recueillies entre le 15 mars et le 1^{er} septembre 2010 accompagnées de leurs graphiques.

Le site Web a été exploré 1094 fois par 721 visiteurs uniques absolus. Il y a eu environ 62,7 % de nouvelles visites. Le temps moyen passé chaque fois sur le site Web est de 2 min 20 s. Quelque 2963 pages ont été explorées, soit 2,7 pages par visite.

Sur l’ensemble de la période observée, le nombre de visites décline durant les mois d’été (juin, juillet et août) : il est passé de 239 visites en avril à 111 visites en juillet comme le montre la figure 3.2. Puis, la courbe montre une augmentation en août. La courbe des visiteurs uniques absolus suit la même évolution (figure 3.3).

Figure 3.2.
Visites, tous visiteurs confondus

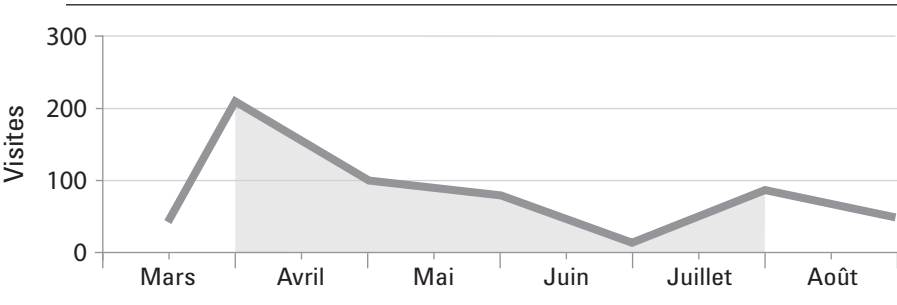
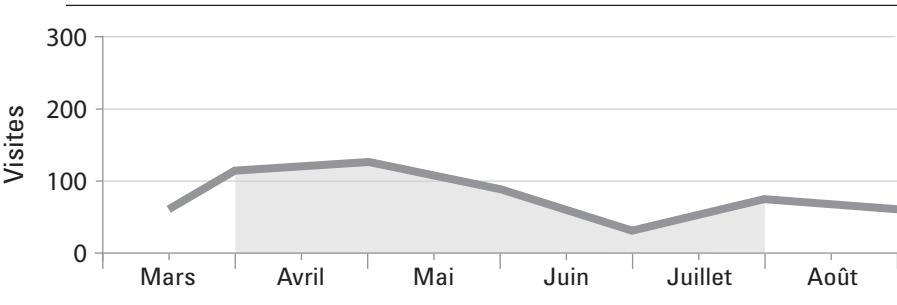


Figure 3.3.
Visiteurs uniques absolus



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

L'infolettre

L'infolettre est un autre moyen que nous avons ciblé pour envoyer de l'information aux membres et pour permettre de maintenir le contact avec eux. Pour l'instant, le taux de participation des membres à l'infolettre est faible. En effet, malgré nos appels répétés à collaborer, nous n'avons pas reçu d'information de membres à communiquer aux autres, sauf lorsque nous avons relancé une personne en particulier, lui suggérant éventuellement de transmettre des informations dont nous avons eu vent. Vu la participation anémique des membres, une veille sur le Web (notamment dans les journaux universitaires électroniques) est faite par le réseau afin de trouver de l'information pertinente sur les membres à communiquer aux autres; habituellement, l'infolettre fait ainsi paraître de l'information sur les événements et les publications auxquels les membres du réseau ont participé.

5.3. L'analyse de la communauté de pratique

Passons maintenant à une analyse plus globale de la communauté de pratique, à partir des questionnaires, ainsi que des entretiens.

5.3.1. L'analyse des questionnaires

Fortes des observations précédentes recueillies par le biais des outils de collecte et de communication, nous nous sommes tournées, en ce qui concerne l'objet de notre étude (pour l'an 1), surtout vers les taux de participation, d'échange et de collaboration, et moins vers la finalité de cette participation, les pratiques d'échange et de collaboration (quoique nous l'ayons tout de même abordée). Rappelons notamment que le taux de participation des membres aux questionnaires a été de 5 % à 15 % seulement, et ce, même après plusieurs relances.

Ces observations nous indiquent que les membres manquent d'intérêt ou de temps pour donner leur avis sur des questions intéressant le réseau. Même après une deuxième relance, le taux de participation est resté pratiquement aussi faible. Il nous a donc été impossible de réaliser des statistiques sur les pratiques de collaboration au sein de notre CoP. Ceci semble indiquer que bien qu'il s'agisse d'un programme en partenariat, où on est censé coréaliser des recherches et coconstruire des connaissances, les participants sont assez peu actifs, encore moins proactifs dans la proposition de projets, d'activités ou d'échanges d'information. La très grande majorité se contente de recevoir des informations, de participer à des activités organisées, tandis que quelques partenaires (huit environ) participent activement à des recherches avec des étudiants et des universitaires. Ceux

qui participent à des recherches sont plus actifs, mais se concentrent généralement sur leur activité, leur recherche, développant peu d'échanges ou transmettant peu d'informations sur leurs autres activités ou publications.

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

5.3.2. L'analyse des entretiens

Les éléments de réponse recueillis nous paraissent extrêmement pertinents et nous informent d'ores et déjà sur les actions possibles à mener: 1) pour dynamiser la communauté de pratique à l'avenir (an 2); et 2) pour dégager des connaissances pour d'autres projets de recherche en partenariat.

Les universitaires vs les représentants d'organisation:
des pratiques distinctes

En fonction du profil du membre (universitaire vs non-universitaire), les attentes et les modes de fonctionnement face à la CoP sont différents. Par exemple, les rythmes de participation et de travail sont différents, le niveau d'attente face à la sollicitation est différent, le degré d'engagement est également variable, notamment en fonction du fait qu'une personne participe activement à une recherche en cours ou ne fait que participer aux colloques et aux activités organisées. De toute manière, la participation aux outils en ligne est faible, sauf pour les échanges par courriel, échanges dont nous ne pouvons suivre les traces. Par ailleurs, les non-universitaires semblent déplorer le rythme de réalisation des projets de recherche, qu'ils perçoivent comme plus lent chez les universitaires. Alors que les universitaires peuvent se plaindre des longueurs d'accès au terrain, les non-universitaires souhaitent des résultats rapides. Ainsi, voici ce qu'un partenaire social dit après un an passé dans le réseau :

Prenez l'exemple du projet de M^{me} M., étudiante au doctorat, je l'ai rencontrée l'été dernier, je me suis même rendue au siège du réseau de recherche pour la rencontrer avec la direction. Nous avons monté un projet et cela a pris une année. M^{me} M. m'est revenue la semaine dernière pour le même projet. Donc, dans les faits, c'est que ça n'a pas bougé plus rapidement que ça. Donc, moi je l'avais invitée à notre événement high-tech. Je l'ai introduite, je l'ai fait connaître des chefs d'entreprise dans notre secteur. L'étape, c'était qu'elle aille les rencontrer, qu'elle continue son projet, puis elle m'est revenue juste cette année, parce que trop occupée avec ses études. Donc, comme je vous dis, on participe à la vitesse à laquelle on est sollicité.

Dans le même sens, un autre affirme: «*Nous avons eu une rencontre avec M. E. (professeur d'université), qui voulait mettre en branle un projet sur le sujet X. Je l'ai rencontré, je lui ai envoyé différents outils que nous avions produits sur ce sujet, mais je n'ai jamais eu de retour de sa part.*» Dans ce cas, il y a manque de réactivité d'un professeur et d'un étudiant, mais les chercheurs se plaignent aussi souvent de la lenteur des réponses à des coups de fil ou à des courriels des milieux de pratique, du temps qu'ils mettent à revoir les outils, les documents d'analyse, etc. Bref, les emplois du temps des deux mondes semblent parfois avoir de la difficulté à s'harmoniser. Ils y arrivent bien sûr dans de nombreux cas, puisque plusieurs projets ont été réalisés avec succès, mais nous tenons à souligner ici les sources de difficultés rencontrées.

La rotation des participants chez les partenaires sociaux

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

La participation vs l'engagement

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

L'absence d'un noyau de leaders

Comme l'ont remarqué Wenger, McDermott et Snyder (2002a), il existe trois niveaux de participation dans une communauté de pratique: 1) le noyau qui participe activement et prend le leadership dans les réunions et les projets; 2) le groupe, dit actif, constitué de membres assistant et participant régulièrement, mais qui ne sont pas des leaders; et 3) le groupe

dit périphérique constitué des participants passifs qui se satisfont de leur faible niveau d'implication. Selon Wenger le troisième groupe représente généralement la majorité de la communauté. C'est aussi le cas dans notre réseau. Par contre, ce qui semble un peu différent dans notre communauté, c'est la quasi-inexistence du noyau. En théorie, ce groupe existe puisqu'il forme le comité exécutif du réseau, mais alors que dans la pratique, il se qualifie lui-même de groupe actif et engagé, on constate qu'il prend peu d'initiatives et attend les sollicitations de la direction ou de la coordination. Certains participants identifiés comme faisant partie de ce groupe et reconnus comme étant très actifs se sentent pourtant confinés à la périphérie ou vont même jusqu'à reprocher un manque de leadership dans le réseau. C'est-à-dire qu'ils recherchent le leadership sans penser qu'eux-mêmes pourraient y participer, ce qui devrait être le cas dans une recherche en partenariat visant la coparticipation aux recherches et la coconstruction de connaissances, et non pas la direction hiérarchique (*top-down*). Ainsi, ils ne sollicitent pas, mais attendent plutôt d'être sollicités. Il semble donc n'exister que deux niveaux de participation dans notre communauté, le niveau actif et le niveau périphérique, une problématique qu'ont aussi connue d'autres cas de CoP (Bourhis et Tremblay, 2004).

5.4. Une discussion-bilan sur les résultats

Nous avons mis en place une stratégie pour lancer la CoP, stratégie qui a relativement bien fonctionné; même si on aurait pu souhaiter une participation plus active de tous, les analyses indiquent que la majorité des personnes sont plutôt passives. D'après les résultats obtenus, on peut donc dire qu'il s'agit d'une communauté émergente et que les échanges pourraient se développer au fil des ans.

Le premier questionnaire, qui se voulait un sondage d'ordre général sur les outils de réseautage social, a démontré une certaine méconnaissance des usages de ces outils collaboratifs. Peu de membres connaissaient plus de deux outils habituels de réseautage social (exception faite de Facebook). Nous pensions que l'envoi régulier d'une rubrique d'aide au démarrage sur ces sujets, par le biais d'un bulletin de nouvelles, inciterait à l'utilisation de ces outils et favoriserait la diffusion et le partage des connaissances; nous avons constaté que cela n'était pas suffisant. Il a donc fallu revoir notre stratégie. Nous avons développé de bons outils de communication, de diffusion et de partage des connaissances aux dires des membres, mais il nous reste à les promouvoir, car ils semblent être méconnus des membres en général et qu'une certaine confusion règne quant à leur usage. Ainsi nous a-t-on dit: *«Les outils que vous avez développés sont excellents, mais nous sommes mal informés à savoir comment les utiliser, qui contacter. Cela ne devient pas un réflexe d'envoyer nos documents, car cela n'est pas assez clairement proposé.»*

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

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

Malgré des résultats décevants en termes de questionnaire ou de participation avec les outils de communication sur le site Web (blogue, etc.), la communauté semble prendre forme peu à peu. Les résultats semblent indiquer qu'il faut avoir une approche plus proactive, comme pour toute activité en ligne (Duplâa, Galisson et Choplin, 2003), ne serait-ce que pour promouvoir l'usage des outils de communication du réseau ou pour développer les échanges collaboratifs et le partage d'information entre l'ensemble des membres (et pas seulement deux à deux par courriel).

5.5. Une discussion autour des sources de difficulté et des défis

Mis à part les difficultés liées à une certaine passivité face aux outils du Web 2.0 et à une préférence pour la participation périphérique (« *obtenir de l'information sans contribution active est satisfaisant* », nous dit un praticien partenaire), nous remarquons qu'il persiste aussi des difficultés associées à la distance, au type d'occupation, à la surcharge de travail, au manque de temps, en fait au contexte de travail. Ce dernier élément n'a pas été exploité de façon très poussée dans notre présente étude, car il est surtout ressorti des entretiens, mais il pourrait faire l'objet d'une analyse plus approfondie, car il est clair que le milieu de travail d'origine et la fonction occupée dans ce milieu ont une incidence sur le temps que les praticiens comme les chercheurs peuvent accorder à leur participation.

Le principal défi consiste à transformer un réseau de recherche partenariale en véritable communauté de pratique en amenant les gens moins actifs – ou « rôdeurs » selon la terminologie reconnue des CoP (ils ne contribuent pas, sont passifs, mais lisent l'information qu'ils reçoivent) – à être plus actifs dans la communauté tout en tenant compte des différences de contexte de travail entre les chercheurs communautaires et universitaires.

Étant donné la distance physique entre les membres, l'usage du Web 2.0 est certes approprié, mais il doit sans doute être associé à plus d'activités *in situ*, en contexte, ou alors peut-être à des vidéoconférences qui mettent les gens davantage en interaction directe, même si c'est à distance. L'approche participative par le biais des outils Web doit sans doute être renforcée par la participation plus active d'un noyau (l'exécutif, composé à égalité de partenaires du milieu et de chercheurs universitaires). Une source d'amélioration de la participation pourrait être dans ce cas une action conjointe par les outils sociotechniques du Web et par l'approche managériale des CoP en fonction des différences de contexte de travail.

Nous avons donc observé un certain nombre de défis associés à la pratique de recherche partenariale, dans la mesure où l'on souhaite véritablement en faire une communauté d'apprentissage. Deux défis majeurs ont retenu notre attention et méritent d'être analysés dans des travaux ultérieurs.

- 1) **Comment utiliser des outils du Web 2.0 pour activer la collaboration en recherche concertée dans une thématique du réseau :** En ce qui concerne l'usage du Web social pour la collaboration en recherche concertée et en communauté de pratique, la plupart des chercheurs communautaires et universitaires semblent avoir une bonne aptitude à la recherche concertée, et bon nombre d'entre eux semblent connaître au moins un outil autre que le courriel. La pratique de la collaboration active n'est toutefois pas acquise, que ce soit avec les outils du Web ou autrement. Nous pensons que les outils du Web 2.0 pourraient favoriser une activation des échanges et de la collaboration, mais ceci reste à prouver.
- 2) **S'aménager un temps de collaboration :** Le défi majeur pour tous, et surtout ceux du secteur communautaire ou des praticiens, est de trouver le temps pour participer aux réunions et aux échanges, sur place comme en ligne. Le réseau a parfois dû organiser des réunions dédoublées pour rencontrer tous ceux qui sont associés à une recherche donnée ou pour communiquer/échanger avec tous. Le temps semble donc un défi majeur pour plusieurs personnes qui sont très intéressées par la recherche, mais qui ont relativement peu de temps à y consacrer, n'étant pas dégagées de leur travail régulier pour ce faire.

C'est d'ailleurs ce deuxième défi qui nous a amenées à conclure à l'intérêt de concevoir de nouvelles modalités de collaboration qui conviennent à tous, et à développer de nouveaux éléments en ligne et hors ligne pour favoriser la collaboration. L'effet de diversité de contextes de travail est bien ressorti de notre analyse et mérite d'être pris en compte, surtout en ce qui concerne son effet sur la disponibilité de temps et la place de la recherche dans les priorités des chercheurs universitaires et des acteurs des divers milieux de pratique.

Conclusion

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

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

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

Nous avons lancé les premiers jalons de cette stratégie. À titre d'exemple d'une action déjà menée, voyant que le taux de réponse aux questionnaires de collecte de données était très faible (de 5 % à 15 %), et ce, même après plusieurs relances, nous nous sommes interrogées sur la démarche de collecte prévue dans notre méthode de recherche. Il nous a fallu repenser la méthode de collecte et l'orienter vers un mode plus actif pour les mesures suivantes afin de viser un taux de réponse plus significatif.

Pour dynamiser la recherche partenariale et la communauté de recherche, deux idées peuvent être mises de l'avant :

- L'établissement d'un groupe de leaders (niveau 1) au sein de la communauté de pratique ou d'apprentissage pourrait se faire en incitant les participants à se déplacer de la périphérie vers l'intérieur de la CoP. On pourrait notamment sélectionner les membres les plus actifs du niveau 2 de participation et les inciter plus fortement à assumer un rôle particulier afin qu'ils se déplacent progressivement vers le niveau 1 et soient véritablement des « partenaires » de recherche, étant actifs aux diverses étapes plutôt que dans l'expectative, attendant souvent des propositions venant des « vrais » chercheurs (c'est-à-dire les universitaires).
- Une pleine exploitation des technologies comme le blogue pourrait motiver les échanges et le partage de connaissances. Nous avons envisagé de mener des sessions de formation sur l'usage d'un blogue, son utilité, les techniques nécessaires pour y participer, et ce, afin de dynamiser la communauté et d'en faire une véritable communauté d'apprentissage.

L'analyse de ce partenariat de recherche sous l'angle des échanges au sein d'une communauté de pratique ou d'apprentissage a permis de cerner certaines difficultés liées à la collaboration active en recherche, attitude nécessaire à la « vraie recherche partenariale ». Alors que la collaboration active est censée être la norme dans les projets en partenariat, la concrétisation d'une vraie collaboration entre les partenaires nécessite beaucoup de travail. Le fait qu'il s'agisse ici d'un très vaste projet de recherche en partenariat, portant sur plusieurs thèmes et incluant plusieurs recherches, explique en partie que tous les partenaires ne se sentent pas concernés en tout temps. On observe effectivement que les partenaires sont plus actifs au sein des projets de recherche qui les touchent directement. Par contre, comme l'objectif est de faire participer l'ensemble des membres à l'échange de connaissances, et qu'il semble que les outils technologiques favorisant ces échanges à plusieurs leur soient peu familiers, un travail permettant une meilleure connaissance de ces outils semble souhaitable. Bien qu'il s'agisse d'une seule étude de cas, celle-ci peut être intéressante pour mieux comprendre les dynamiques de collaboration au sein de la recherche partenariale, et pour améliorer la participation puisqu'il y a souvent participation inégale des chercheurs et des praticiens. En effet, si nombre de recherches ou de centres disent fonctionner en partenariat, une analyse plus approfondie permet souvent de constater qu'il y a un « noyau central » qui s'approprie la recherche (quelques universitaires, quelques praticiens) et que nombre d'autres sont souvent confinés à la périphérie; c'est parfois leur « choix » que de rester en périphérie, mais pas toujours.

Enfin, nous résumons les principaux constats issus de la recherche. En ce qui concerne le développement du réseau de recherche et son fonctionnement en communauté de pratique ou d'apprentissage, il faut reconnaître

que ce genre de concept et même celui de «recherche collaborative» ou «partenariale» est nouveau pour nombre de partenaires des milieux de pratique, communautaires et syndicaux. Par ailleurs, il ne semble pas y avoir d'adéquation entre participation par le biais des outils sociotechniques et engagement dans la recherche partenariale ou la CoP: on observe plus d'engagement dans la recherche que de participation par le biais des outils. Les partenaires s'intéressent surtout aux recherches menées dans leur propre milieu et ont moins de temps pour s'engager à suivre d'autres recherches. Selon les récents travaux en ergonomie des interfaces Web, le taux de participation des membres du réseau par le biais des outils sociotechniques du Web social suit le principe du 90-9-1 (McKee, 2008; Nielsens, 2006). On observe ainsi que 90 % des usagers sont des «rôdeurs» qui ne contribuent jamais à la vie de la communauté (ils sont passifs, mais lisent l'information qu'ils reçoivent par un bulletin et naviguent dans un site ou un blogue par exemple); 9 % des usagers contribuent un peu (ils sont actifs de temps en temps, mais leur temps est accaparé par d'autres priorités); et enfin, 1 % des usagers participent très souvent et réalisent la quasi-totalité des actions (McDermott, 1999, 2000).

Ainsi, la vaste majorité des participants sont satisfaits des informations qu'ils obtiennent, des activités de recherche, mais ne veulent pas s'engager davantage par le biais des outils, tandis que la cohésion du groupe se développe plutôt lors des colloques et des séminaires.

Annexe

Questions de la grille d'entretien

Chers collègues et partenaires,

Dans le cadre d'un projet de recherche instauré par le CAP communication, notre objectif est d'observer l'évolution de la CoP en termes de partage des connaissances et d'utilisation des médias au fur et à mesure de l'avancement de ce projet. C'est pourquoi nous vous poserons quelques questions à ce sujet. (Nous tenons à préciser que votre participation est essentielle pour notre étude.)

Merci de votre intérêt,

L'équipe COMM

Participation au réseau de recherche en partenariat

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

Communication et diffusion

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

Partage de connaissances

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

Clôture

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

Bibliographie

- American Productivity and Quality Center – APQC (2001). *Building and Sustaining Communities of Practice*, Houston, American Productivity and Quality Center.
- Ardichvilli, A., V. Page et T. Wentling (2003). «Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing in communities of practice», *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, n° 1, p. 64-77.
- Bourhis, A. et D.-G. Tremblay (2001). *Rapport de recherche du projet Télétravail : concilier performance et qualité de vie*, Québec, CEFRIO.
- Bourhis, A. et D.-G. Tremblay (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIO.
- Cohendet, P., F. Créplet et O. Dupouët (2003). «Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux», *Revue française de gestion*, n° 146, p. 99-121.
- Cothrel, J. et R.L. Williams (1999). «On line communities: Helping them form and grow», *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, n° 1, p. 54-60.
- 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 gestion, Strasbourg, Université Louis Pasteur, Strasbourg 1.
- Duplâa, E., A. Galisson et H. Choplin (2003). *Le tutorat à distance existe-t-il? Proposition pour du tutorat proactif à partir de deux expérimentations de FOAD*, document de travail présenté au EIAH, Strasbourg, France.
- Gherardi, S. et D. Nicolini (2000a). «The organizational learning of safety in communities of practice», *Journal of Management Inquiry*, vol. 9, n° 1, p. 7-18.
- Gherardi, S. et D. Nicolini (2000b). «To transfer is to transform: The circulation of safety knowledge», *Organization*, vol. 7, n° 2, p. 329-348.
- Lave, J. (1988). *Cognition in Practice: Mind, Mathematics, and Culture in Everyday Life*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lave, J. et E. Wenger (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, University of Cambridge Press.
- McDermott, R. (1999). «Learning across teams: How to build communities of practice in teams organizations», *Knowledge Management Review*, vol. 8, mai-juin, p. 32-36.
- McDermott, R. (2000). «Knowing in community: 10 critical success factors in building communities of practice», *IHRIM Journal*, mars, p. 19-26.
- McDermott, R. et C. O'Dell (2001). «Overcoming cultural barriers to sharing knowledge», *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n° 1, p. 76-85.
- McKee, J. (2008). «The 90-9-1.com Principle: How users participate in social communities», 21 novembre, <<http://www.antseyreview.com/90-9-1-principle/>>.
- Mitchell, J. (2002). *The Potential for Communities of Practice to Underpin the National Training Framework*, rapport de recherche, Melbourne, Australian National Training Authority.
- Nielsens, J. (2006). «Participation inequality: Encouraging more users to contribute», <<http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>>, consulté le 13 juin 2014.
- Psyché, V. (2007). *Rôle des ontologies en ingénierie des Environnements informatiques pour l'apprentissage humain (ELAH) : cas d'un système d'assistance au design pédagogique*, dissertation non publiée, Montréal, Université du Québec à Montréal.

- Psyché, V., O. Mendes et J. Bourdeau (2003). « Apport de l'ingénierie ontologique aux environnements de formation à distance », *STICEF*, vol. 10, p. 89-126.
- Sveiby, K.-E. et R. Simon (2002). « Collaborative climate and effectiveness of knowledge work: An empirical study », *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, n° 5, p. 420-433.
- Tremblay, D.-G. (2004b). *Virtual Communities of Practice: Towards New Modes of Learning and Knowledge Creation?*, document de travail présenté à la conférence *Education, Participation and Globalization* tenue en Slovénie, <<http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC04-05A.pdf>>, consulté le 13 juin 2014.
- Tremblay, D.-G., E. Davel et D. Rolland (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 socioorganisationnels de l'économie du savoir, <<http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-14A.pdf>>, consulté le 13 juin 2014.
- Tu, C.-H. (2002). « The management of social presence in an online learning environment », *International Journal on E-learning*, avril-juin, p. 34-45.
- Wasko, M. et S. Faraj (2000). « "It is what one does": Why people participate and help others in electronic communities of practice », *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 9, n°s 2-3, p. 155-173.
- Wenger, E. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Quick Start-Up Guide*, <http://www.ewenger.com/theory/start-up_guide_PDF.pdf>, consulté le 22 juin 2008.
- Wenger, E., R. McDermott et W.M. Snyder (2002a). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston, Harvard Business School Press.
- Wenger, E., R. McDermott et W.M. Snyder (2002b). « Seven principles for cultivating communities of practice », *Harvard Business School Working Knowledge e-mail newsletter*, 25 mars, <<http://hbswk.hbs.edu/archive/2855.html>>, consulté le 10 décembre 2009.