

**Les communautés de pratique : quels sont les facteurs de succès ?**

*Revue internationale sur le travail et la société, octobre 2005*

Diane-Gabrielle Tremblay<sup>1</sup>

**Année : 2005**

**Volume : 3**

**Numéro : 2**

**Pages : 692-722**

**ISSN : 1705-6616**

**Sujets : Développement organisationnel, communautés, connaissances, gestion**

---

<sup>1</sup> Professeure et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir ([www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir](http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir))

## Résumé

Le concept de communautés de pratique est issu de l'intérêt récent pour le développement des organisations par la gestion des connaissances. Nous avons réalisé une recherche reposant sur neuf communautés de pratique, dans lesquelles quelques centaines de participants ont répondu à une série de questions sur leur expérience de participation à une communauté de pratique virtuelle. Nous avons voulu tenter d'identifier les facteurs de succès des communautés, puisque la recension des écrits met en évidence divers facteurs, mais que peu d'études empiriques ont permis de tester l'importance de ces facteurs dans la réalité. Nous avons ainsi pu observer qu'un nombre plus élevé d'énoncés relatifs à l'animation de la communauté et au sentiment d'appartenance au groupe sont significativement corrélés au succès et à l'atteinte des objectifs des communautés de pratique.

## **Communities of practice : what are the factors of success ?**

### Abstract

The concept of communities of practice stems from the recent interest for organizational development through the large concept of knowledge management. We conducted a research on nine communities of practice, in which a few hundred participants answered a series of questions on their work, their collaboration within work context, and later on, on their experience of participation in a virtual community of practice. We wanted to identify the factors of success of a community since the literature review highlights many possible factors, but little empirical research has been done on communities in order to test these. Some correlations highlight the role of the animator and the feeling of belonging to the community as being significantly related to the success and attainment of objectives in the case of our communities.

## Introduction

Depuis quelques années, nous nous sommes intéressé à diverses formes de participation des salariés, à l'apport qu'ils peuvent fournir à l'organisation au-delà de leur travail immédiat et, de ce fait, au développement des connaissances en milieu de travail. Dans le contexte de l'économie du savoir, l'intérêt pour les formes d'organisation du travail qui favorisent le développement des connaissances s'est accru. Le concept de communautés de pratique, ou de praticiens<sup>2</sup>, est issu de cet intérêt pour le repérage et le développement des connaissances.

Pour notre part, comme environ la moitié des organisations qui devaient mettre en place une communauté dans le cadre de notre projet n'ont jamais vraiment mené l'expérience à terme<sup>3</sup>, nous avons voulu tenter d'identifier les facteurs qui pourraient expliquer le succès ou l'atteinte des objectifs d'une communauté. Dans les pages qui suivent, nous présentons d'abord le concept des communautés de pratique, puis la recension des écrits qui nous ont conduits à tenter d'expliquer le succès d'une communauté de pratique. Nous présentons ensuite notre méthode de recherche, avant de passer ensuite aux résultats de la recherche que nous avons menée sur ce sujet.<sup>4</sup> En ce qui concerne les résultats, nous nous intéresserons donc aux facteurs qui peuvent

---

<sup>2</sup> L'Office de la Langue Française recommande plutôt l'expression de communauté de praticiens, considérant que des individus et non des pratiques peuvent constituer des communautés, mais nous avons retenu l'expression communauté de pratique au début du projet, et la retenons ici puisqu'elle est plus courante.

<sup>3</sup> En effet, quelques organisations se sont retirées de l'expérience, d'autres n'ont pas souhaité participer à la recherche et répondre aux questionnaires (généralement parce que l'expérience de communauté avait été assez limitée dans le temps ou dans son ampleur).

<sup>4</sup> Ce projet regroupait 14 partenaires des secteurs privé, public et parapublic dont certains ont mis en place deux communautés et d'autres ont finalement abandonné le projet, de sorte que 9 communautés ont participé à la collecte de données. Les chercheurs provenaient de l'université Laval, de l'université de Montréal et de HEC et ont étudié diverses dimensions. Nous nous concentrons ici sur la dimension organisationnelle et de gestion. Voir le rapport (Bourhis et Tremblay, 2004) pour plus de détails sur certains aspects. Nous tenons à remercier Mireille Gaudreau qui a travaillé sur les analyses statistiques.

expliquer le succès des communautés en nous penchant plus particulièrement sur la variable de l'âge, qui est ressortie comme principale variable explicative parmi un ensemble de variables de nature démographique (âge, sexe, catégorie professionnelle, ...).

## ***1. RECENSION DES ÉCRITS***

### **1.1 Les communautés de pratique : définition**

Une communauté de pratique est généralement définie comme un groupe de personnes ayant en commun un domaine d'expertise ou une pratique professionnelle, et qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre les uns des autres, face-à-face ou virtuellement » (Bourhis et Tremblay, 2004; Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

Les membres d'une communauté sont habituellement liés par un « intérêt commun dans un champ de savoir (...) un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques » (APQC, 2001, p. 8; Bourhis et Tremblay, 2004).

Dans notre recension des écrits sur le concept de communauté de pratique, nous avons vu que certains auteurs mettent davantage l'accent sur la notion de pratique que sur celle de communauté. Ils soulignent le fait que le savoir, l'activité et les relations sociales sont interreliés et qu'ils fournissent la ressource permettant de générer le « sens de la communauté ». Ce faisant, peuvent aussi surgir des conflits et jeux de pouvoir entre ceux qui savent et ceux « qui ne savent pas » au sein de la communauté (Gherardi et al., 1998)

Au sein des communautés de pratique, les individus partagent habituellement des connaissances de nature tacite, et non codifiée ou explicite. C'est grâce aux échanges entre les membres de la communauté que ces connaissances s'expriment et peuvent ensuite être identifiées, repérées et éventuellement regroupées ou stockées, parfois sur une base de gestion des connaissances.

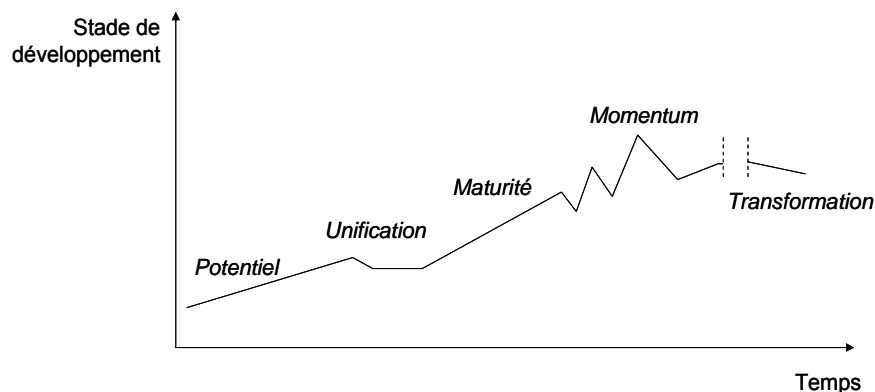
Une communauté de pratique se définit donc par une ensemble d'éléments qui soutiennent l'apprentissage et la collaboration, soit : des relations mutuelles soutenues; des manières communes de s'engager à faire des choses ensemble; des connaissances de ce que les autres savent, de ce qu'ils peuvent faire et de la manière dont ils peuvent contribuer à l'action collective; un jargon ou un langage commun; un discours partagé qui reflète une certaine manière de voir le monde (Davel et Tremblay, 2005)

On a souvent apparenté les communautés de pratique à des équipes de travail, mais un certain nombre d'éléments les distinguent. Ainsi, les communautés n'ont habituellement pas de résultat précis à livrer à l'organisation, contrairement aux équipes. De même, les membres d'une communauté sont unis par la connaissance qu'ils partagent et développent ensemble alors que ceux d'une équipe sont liés par l'objectif spécifique recherché (fabriquer un produit, améliorer un processus, etc.). Sur le plan du fonctionnement, les communautés ont rarement un plan de travail défini, contrairement aux équipes (McDermott, 1999a). Une fois atteints leurs objectifs, les équipes devraient normalement se désintégrer, alors qu'en principe (car nous avons constaté dans notre recherche que les distinctions ne sont pas toujours si fortes dans la réalité), les communautés de pratique sont créées pour durer, devant continuer à développer des connaissances et des savoirs sur plusieurs années. Dans la pratique cependant, les frontières sont nettement moins claires entre ces deux formes d'organisation (Gherardi et Nicolini, 2000, Tremblay, Davel et Rolland, 2003).

S'il existe des nuances dans les formes, la communauté évolue également dans le temps. À cet égard, un modèle-type des stades de développement des communautés

de pratique a été développé par Wenger et al. (2002). Ce modèle prévoit cinq étapes de la vie d'une communauté, jusqu'à ce que celle-ci atteigne la maturité. Au début, à partir d'un réseau plus ou moins formel de personnes, la communauté se trouve au stade de potentiel. Elle passe ensuite à l'étape d'unification, puis de maturité. Elle atteint alors un momentum, malgré des hauts et des bas possibles. Habituellement, un événement externe déclencherait ensuite un processus de transformation de la communauté. La durée des étapes est bien sûr différente selon la communauté et il n'y a pas de norme à cet égard, mais la plupart des recherches, dont la nôtre, indiquent qu'il faut plusieurs mois avant qu'une communauté arrive au stade de la maturité et produise des résultats (Mitchell, 2002; Bourhis et Tremblay, 2004).

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



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

Il convient de préciser que le développement d'une communauté est influencé par son environnement, ainsi que par le passé de l'organisation qui la parraine, mais elle peut aussi être influencée par le contexte culturel, économique et politique, qui peut être plus ou moins favorable à son développement (Wenger et al., 2002). Selon certains

auteurs, le degré de reconnaissance du travail de la communauté au sein de l'organisation peut 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. (Wenger et al., 2002)

## **1.2 La recension des écrits sur le succès des communautés**

Au début de notre recherche sur ce concept relativement nouveau des communautés de pratique (Cop), nous avons fait une recension exhaustive des écrits sur le sujet et monté une base de références. Cette recension nous a permis de constater qu'il est impossible de trouver une définition du succès qui fasse l'unanimité chez tous les auteurs. De manière générale, les auteurs s'entendent pour affirmer que les CoP ont pour but de développer les connaissances et l'apprentissage et, de ce fait, le succès est souvent évalué en fonction de l'atteinte de cet objectif. Des chercheurs affirment pour leur part qu'une Cop a du succès lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'était fixés et ce, quels que soient la nature de ceux-ci (Cothrel et Williams, 1999).

Parmi les facteurs pouvant contribuer au succès, les attitudes individuelles au travail des membres de la communauté, le fait de partager des buts communs, d'avoir une passion commune pour la pratique partagée dans le cadre de la communauté, le fait d'avoir été volontaire pour participer, de constituer une communauté homogène ou hétérogène sont autant de facteurs mis en évidence par Cohendet et al (2003) et Créplet (2001).

Nombre d'auteurs identifient l'apprentissage comme l'objectif majeur des communautés. Cohendet *et al.* (2003) présentent d'ailleurs une typologie à cet égard. Ils affirment que les communautés visent à permettre l'apprentissage par le travail (*learning in working*), alors que le travail en équipe viserait plutôt l'apprentissage par l'interaction et le groupe fonctionnel permettrait l'apprentissage par les tâches (*learning by doing*).

Pour notre part, à partir de notre recension des écrits, nous avons identifié les indicateurs de succès suivants: l'atteinte de divers objectifs fixés (nous verrons la liste plus loin), la satisfaction des membres, l'intérêt à continuer à participer à une communauté de pratique, ainsi que l'apprentissage. Ces objectifs ressortent comme les principaux identifiés dans la recension des écrits et nous nous sommes donc intéressée à eux dans notre recherche.

La recension des écrits fait aussi ressortir l'importance de s'assurer d'une personne ou d'une équipe d'animation qui soit responsable d'assurer le suivi et de dynamiser la communauté de pratique. Ainsi, si un animateur ne fait pas l'affaire, les études indiquent qu'il conviendrait de le remplacer, ou de lui adjoindre une autre personne qui assumerait mieux l'animation. (Dubé et al., 2003a)

## **2. MÉTHODE**

Notre projet de recherche portait initialement sur une quinzaine de communautés de pratique qualifiées de « virtuelles » car elles devaient en principe fonctionner principalement ou exclusivement à distance. Seulement neuf de ces CoP ont vraiment fonctionné et accepté de collaborer à la collecte de données.

Nous avons employé des méthodes tant qualitatives que quantitatives. Au plan qualitatif, trois groupes de discussion avec un échantillonnage de participants, d'animateurs et de coachs-animateurs<sup>5</sup> ont été organisés pour comprendre la dynamique des communautés; un journal de bord et un document recueillant les incidents critiques ont aussi été complétés par les animateurs et coach-animateurs.

---

<sup>5</sup> Ces personnes avaient comme fonction d'encadrer les animateurs, qui étaient généralement issus de l'organisation parrainant la CoP. Ils leur fournissaient soutien, explications de concepts, trucs du métier, etc.

En ce qui concerne la dimension quantitative, sur laquelle est davantage fondé cet article, nous avons eu recours à des questionnaires mis en ligne. Le nombre final de répondants comprend un total de 198 répondants appartenant à 9 communautés. Le nombre de répondants varie de 5 à 46 selon les communautés, et de 76 à 165 selon les questionnaires. Le tableau 1 indique le nombre final de répondants par questionnaire. Nous ne nous intéresserons ici qu'aux résultats de deux questionnaires portant sur les dimensions organisationnelles et de gestion de ressources humaines.

**TABLEAU 1 - NOMBRE DE RÉPONDANTS PAR QUESTIONNAIRE<sup>†</sup>**

	Temps 1	Temps 2
<b>Questionnaire organisationnel</b>	<b>178</b>	<b>106</b>
Questionnaire individuel	142	82
Questionnaire technologique	144	78
Questionnaire apprentissage	107	78

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

Comme l'indique le tableau 1, la recherche comportait deux temps de mesure : le premier immédiatement après la période de démarrage de la communauté et le second après environ 6 mois de travail en communauté. La collecte des données s'est ainsi déroulée sur une période de 16 mois allant du 12 juin 2002 au 30 septembre 2003, puisque les communautés n'ont pas toutes démarré en même temps.

### **3. RÉSULTATS**

#### **3.1 Caractéristiques des participants**

Cette section présente les caractéristiques des répondants, soit la catégorie socioprofessionnelle, le dernier diplôme obtenu, le groupe d'âge d'appartenance, le sexe et la langue maternelle.

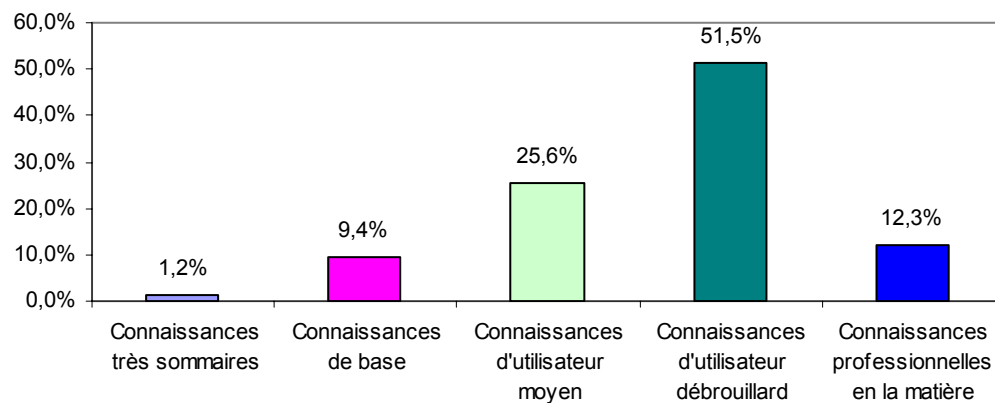
À cet égard, notons d'abord que 69,4 % des répondants étaient des professionnels, 13,3 % des techniciens, 9,8 % des cadres intermédiaires, 4,6 % des cadres supérieurs et 1,7 % des employés de soutien. Nous avons donc peu de résultats différenciés selon les catégories professionnelles, puisqu'il n'y a pas suffisamment de variance ici.

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

En ce qui concerne l'évaluation du niveau de maîtrise des outils informatiques, plus précisément l'utilisation d'un ordinateur et de logiciels, lors du temps 1 de mesure, les répondants se sont en majorité considérés comme ayant le niveau de connaissance

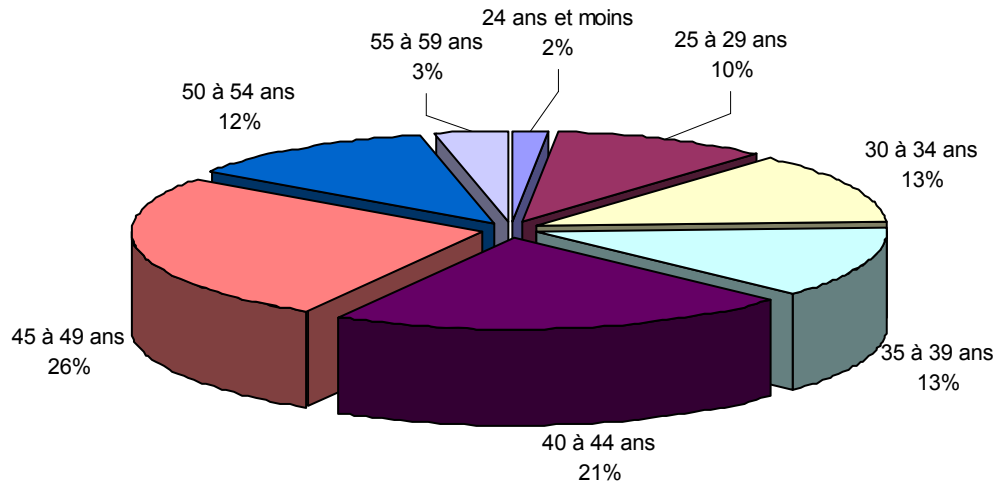
d'un utilisateur débrouillard (51,5 %; 88 sur 171). Un pourcentage de 25,6 % dit avoir les connaissances d'un utilisateur moyen, alors que 12,3 % affirment avoir des connaissances professionnelles en la matière. Seulement 9,4 % affirment n'avoir que des connaissances de base et 1,2 % des connaissances sommaires.

**FIGURE 1 - ÉVALUATION DE LA MAÎTRISE DES OUTILS INFORMATIQUES**



Pour conclure sur le profil, précisons que la majorité des répondants, soit 60,7 % (105 sur 173), se situent dans la tranche des 35 à 49 ans. On observe toutefois une certaine différenciation des âges, puisque 23 % ont entre 25 et 34 ans, et 2 % moins de 24 ans, alors que 15 % ont entre 50 et 59 ans.

**FIGURE 2 - CATÉGORIES D'ÂGE**



Les répondants de ce projet de recherche ont été majoritairement des femmes avec une proportion de 60,7 % comparativement à 39,3 % de répondants masculins (105 ♀ ; 68 ♂ sur 173 répondants<sup>6</sup>). Finalement, 98,3 % étaient des francophones, 1,2 % des anglophones et 0,6% avaient une autre langue maternelle. Il y a donc très peu de variance, de sorte que la variable de la langue n'a pu être utilisée pour des analyses statistiques.

### 3.1.1 Mesures de l'atteinte des objectifs

#### *Résultats : atteinte des objectifs*

Afin de mieux comprendre sur quels critères les participants se basaient pour fonder leur appréciation du succès de leur communauté, nous avons repris la vision de Cothrel et Williams (1999) et avons cherché dans un premier temps à identifier les

---

<sup>6</sup> Le signe ♀ représente les femmes, alors que ♂ renvoie aux hommes.

objectifs considérés comme importants à atteindre par les participants eux-mêmes (tableau 2). Dans un second temps, nous avons évalué leur niveau d'atteinte (tableau 2), ce que nous tenterons ensuite d'expliquer.

**TABLEAU 2 - IMPORTANCE ET ATTEINTE DES OBJECTIFS DE LA COMMUNAUTÉ**

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

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

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

Les résultats concernant l'importance des objectifs sont intéressants. Ainsi, outre les objectifs de rationalisation, incluant la réduction des effectifs et la maximisation du

temps de travail, tous les objectifs dépassent une moyenne de 4/5. Cependant, deux objectifs dépassent les autres : la facilitation de l'échange et le partage de l'information et des savoirs; et la valorisation de l'excellence. Si ce dernier ne fait pas partie des objectifs les mieux réalisés, malgré une moyenne de 3,53/5, la facilitation de l'échange et le partage de l'information et des savoirs se situe en tête des objectifs atteints par les communautés, suivi par l'apprentissage. Ces résultats confirment d'une part, que les communautés se fixent elles-mêmes leurs propres objectifs et s'évaluent ensuite par rapport à l'atteinte de ces buts et d'autre part, que le partage des connaissances demeure la priorité dans la mise en place des communautés de pratiques virtuelles, et leur résultat le plus évident (Bourhis et Tremblay, 2004).

En outre, malgré la situation financière difficile de nombreuses organisations, que l'on retrouve évoquée dans les données de recherche, les répondants indiquent que la rationalisation et la réduction des effectifs viennent au dernier rang des objectifs atteints, et elles n'étaient pas non plus parmi les principaux objectifs visés. Cela est intéressant puisque certains craignent que les communautés de pratique ne figurent au nombre des méthodes de rationalisation des effectifs puisqu'elles sont parfois vues comme une façon de collecter les savoirs pour ensuite se défaire d'une partie de la main-d'œuvre. Il est intéressant de noter que les participants n'ont pas vu là un objectif à atteindre, ni un objectif atteint.

Les résultats concernant l'atteinte de l'objectif d'apprentissage sont particulièrement intéressants puisque, comme nous l'avons souligné plus tôt, l'apprentissage est généralement perçu comme une dimension importante du succès des communautés. Étonnamment, compte tenu du fait que l'apprentissage a été considéré comme un objectif généralement atteint par les communautés, les évaluations que les participants font de leurs apprentissages professionnels et personnels sont plutôt neutres.

**TABLEAU 3 - APPRENTISSAGES ET COMPÉTENCES**

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

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

### 3.2 Lien entre les caractéristiques démographiques et le succès

Le nombre de répondants n'étant pas très élevé au temps 2 et la variance étant souvent trop faible pour faire des analyses statistiques poussées et établir des relations de causalité, nous présenterons ici des données descriptives sur le succès ou l'atteinte des objectifs, en fonction de certaines données démographiques, principalement selon l'âge et le sexe, puisque ce sont les seules variables démographiques pour lesquelles on trouve parfois des liens statistiquement significatifs<sup>7</sup>.

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

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

---

<sup>7</sup>En effet, les répondants sont regroupés dans à peu près les mêmes catégories professionnelles, de sorte qu'il y a peu de différenciation des répondants, limitant les analyses possibles.

autant d'aspect que nous avons mesurés. D'abord, voici un tableau comparatif des moyennes obtenues à l'égard de l'atteinte des objectifs en fonction des différents regroupements d'âge (tableau 4). On note qu'à très peu d'exceptions près, les niveaux d'atteinte des objectifs sont généralement jugés de façon plus élevée par les moins de 35 ans, suivis des 35 à 49 et enfin des 50 ans et plus, qui jugent plus sévèrement les niveaux d'atteinte des objectifs. Un certain nombre d'évaluations d'atteintes des objectifs sont jugées de façon assez fortement différenciée selon l'âge, comme le montre le tableau. Tous les groupes s'entendent toutefois pour dire que l'objectif le plus atteint est celui de l'échange et du partage de l'information et des savoirs, alors que le moins atteint, généralement jugé comme peu important de toute manière, est celui de réduire les effectifs.

**TABLEAU 4 - NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS SELON L'ÂGE**

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

Maximiser le temps de travail <sup>B</sup>	2,89 18 0,76	3,14 35 0,94	2,95 60 0,96
Diminuer la duplication	3,28 18 0,75	3,50 44 0,95	3,35 69 1,03
Stimuler la créativité <sup>B</sup>	3,68 19 0,75	3,63 49 0,97	3,53 78 1,00
Favoriser l'apprentissage <sup>B</sup>	3,95 20 0,60	3,85 52 0,83	3,79 81 0,88

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

<sup>B</sup> Disparités significatives statistiquement entre moyennes ; voir les analyses des tests dans le tableau suivant

**Encadré** = Plus hautes et plus basses moyennes

**TABLEAU 5- LIENS ENTRE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET L'ÂGE**

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

Légende : \*\*\*  $p \leq 0,001$  \*\*  $p \leq 0,01$  \*  $p \leq 0,05$

Le tableau 5 indique que les personnes de 50 ans et plus sont celles qui se distinguent davantage des autres groupes sur le plan de l'évaluation de l'atteinte des objectifs, jugeant généralement plus sévèrement que les autres le niveau d'atteinte des objectifs. Les deux autres groupes d'âge sont pratiquement toujours regroupés dans une évaluation apparentée du niveau d'atteinte des objectifs.

En ce qui concerne les différences selon le sexe, seulement un objectif , soit celui consistant à faciliter les échanges et le partage d'information présente des moyennes différenciées selon les sexes, les hommes et les femmes s'entendant globalement sur l'atteinte des autres objectifs

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

### **3.2.2. Liens entre les variables démographiques et la participation à la CoPV**

Plusieurs énoncés des questionnaires traitaient de diverses facettes de la participation des répondants à leur communauté. Nous avons tenté dans un premier temps de savoir si le sexe, le groupe d'âge, la catégorie socio-professionnelle et le niveau de scolarité pouvaient permettre d'expliquer des niveaux de participation différents. De toutes ces variables démographiques, seul le sexe a présenté des disparités significatives et ce, pour une seule question, de sorte que l'on ne peut expliquer les écarts de participation par ces variables.

En ce qui concerne l'âge, les opinions divergent en ce qui concerne l'évaluation globale de l'expérience de communauté de pratique, tant pour l'énoncé général « La CoPV est un succès » qu'en ce qui a trait à l'intérêt à continuer à participer, ou encore au fait de penser que la communauté est utile pour l'employeur (tableau 6). Par contre, il n'y a pas de différences significatives observées selon les catégories professionnelles et le niveau de scolarité.

**TABLEAU 6 - MESURES GÉNÉRALES DU SUCCÈS SELON L'ÂGE**

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

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

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

**TABLEAU 7- LIENS ENTRE LES MESURES GÉNÉRALES DU SUCCÈS ET LES CATÉGORIES D'ÂGE**

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

Légende : \*\*\*  $p \leq 0,001$  \*\*  $p \leq 0,01$  \*  $p \leq 0,05$

Le tableau 6 fournit les moyennes générales pour l'évaluation du succès selon les catégories d'âge et le tableau 7 permet de voir que trois énoncés sont différenciés selon l'âge. Ici encore, c'est le groupe des 50 ans et plus qui juge plus faiblement le niveau de succès et d'utilité de la CoPV, et ce sont aussi eux qui sont les moins intéressés à continuer à participer. Ceux de moins de 35 ans et de 35 à 49 ans seraient très intéressés à participer et accordent un niveau moyen en ce qui concerne l'utilité de la CoPV pour l'employeur. Sans vouloir entrer dans un discours « âgiste », nous pensons que le fait que la variable âge soit ressortie comme la principale variable significative pour expliquer les différences de perceptions et d'attitudes mérite d'être pris en compte lorsque les organisations mettent en place de tels projets. C'est sans doute d'autant plus important que nombre de ces expériences sont lancées dans de

grandes organisations, souvent des organisations publiques ou para-publiques ou de grandes bureaucraties privées, des secteurs reconnus pour être relativement vieillissants. Aussi, sans doute convient-il d'expliquer davantage le projet de CoP et de rassurer les gens sur les effets associés à leur participation.

### 3.3 Lien entre les différentes dimensions du succès

**TABEAU 9 - RELATIONS ENTRE DIFFÉRENTES MESURES DE SUCCÈS**

	<i>Utilité et succès de la CoPV</i>			<i>Satisfaction de la participation à la CoPV</i>			<i>Animation</i>			<i>Apprentissages au sein de la CoPV</i>		
	très utile pour employeur	objectifs globaux atteints	objectifs personnels atteints	CoPV est un succès	évaluation globale de CoPV	très satisfait	accroît intérêt au travail	accroît satisfaction au travail	évaluation globale animation	apprentis beaucoup	app. personnels importants	app. professionnels importants
très utile pour l'organisation qui parraine	0,71* **	0,58* **	0,46* **	0,76* **	0,69* **	0,45* **	0,52* **	0,57* **	0,51* **	0,67* **	0,57* **	0,62* **
très utile pour employeur		0,38* **	0,41* **	0,52* **	0,48* **	0,42* **	0,47* **	0,60* **	0,26* *	0,58* **	0,57* **	0,62* **
objectifs globaux atteints			0,35* **	0,82* **	0,78* **	0,42* **	0,46* **	0,49* **	0,74* **	0,62* **	0,43* **	0,53* **
objectifs personnels sont atteints				0,46* **	0,39* **	0,65* **	0,45* **	0,44* **	0,40* **	0,44* **	0,58* **	0,54* **
la CoP est un succès					0,81* **	0,51* **	0,52* **	0,56* **	0,72* **	0,73* **	0,64* **	0,70* **
évaluation globale de la CoP						0,50* **	0,63* **	0,64* **	0,63* **	0,68* **	0,62* **	0,66* **

très satisfait participation							0,51* **	0,50* **	0,45* **	0,58* **	0,63* **	0,60* **
accroît intérêt au travail								0,89* **	0,35* **	0,62* **	0,60* **	0,65* **
accroît satisfaction au travail									0,40* **	0,62* **	0,62* **	0,70* **

Légende: \*\*\*  $p \leq 0,001$  \*\*  $p \leq 0,01$  \*  $p \leq 0,05$

Enfin, le tableau 9 fournit d'autres éléments d'intérêt concernant les mesures de succès et leurs liens avec divers autres aspects, principalement la qualité de l'animation et l'apprentissage, identifiés dans la recension des écrits comme des variables importantes. Les liens avec l'animation se confirment ici, tout comme l'ont observé Dubé et al. (2002). Par ailleurs, il est intéressant de souligner de nouveau l'importance de l'apprentissage, qui est fortement lié au fait que les gens jugent la CoPV comme un succès et qui accroît la satisfaction au travail, l'intérêt au travail. D'autres liens se révèlent plus forts, mais peut-être également plus attendus, comme le lien entre la satisfaction et l'intérêt au travail, l'atteinte des objectifs, l'évaluation globale et le succès. La dimension de l'apprentissage nous paraît constituer, avec la qualité de l'animation, l'un des aspects les plus intéressants des résultats de cette recherche, l'un des aspects à approfondir dans la suite des recherches sur ce thème.

## Conclusion

Évoquons d'abord les limites de la recherche, avant de passer à une synthèse des observations. Les limites de la recherche sont principalement dues au faible nombre de répondants au temps 2, soit à peine une centaine. Bien que ce chiffre soit malgré tout important puisqu'à notre connaissance aucune autre étude sur les CoP n'a recueilli des données sur autant de participants (la plupart étant des études de cas purement qualitatives et sans évaluation par les participants), il faudrait idéalement tenter d'accroître le nombre de répondants à nos questionnaires et mener d'autres études de cas dans des milieux différents. La dimension de l'apprentissage nous paraît constituer, avec l'animation, l'un des aspects les plus intéressants des résultats de cette recherche, l'un des aspects à approfondir dans la suite des recherches sur ce thème, puisque ce sont certes là des clés importantes dans le succès des CoP, mais représentent des réalités complexes à étudier. Quoi qu'il en soit, la centaine de répondants qui ont permis d'évaluer ces neuf expériences de communautés nous fournissent des indications intéressantes.

Nous avons pu observer qu'un certain nombre de facteurs semblent corrélés au succès et à l'atteinte des objectifs des CoP. Bien que les communautés de pratique visent en principe l'apprentissage par l'échange et la collaboration, il est intéressant de souligner comment les choses ont évolué au fil du temps. Au moment du démarrage des communautés, les objectifs identifiés par les participants touchaient habituellement l'échange, le partage de l'information et des savoirs, une meilleure utilisation de ressources délocalisées, de même que la création d'une mémoire collective, des objectifs qui relèvent principalement du partage des connaissances.

Or, après quelques mois de travail en CoPV, les objectifs semblaient inégalement atteints. En effet, si certaines CoPV jugent avoir atteint leurs objectifs, ce n'est pas le cas de toutes. De fait, il est peut-être un peu tôt pour juger de l'atteinte des objectifs, puisque les CoPV ne devraient pas avoir d'échéance précise, contrairement aux

équipes ou groupes de projet et que nous les avons évaluées après 6 mois de fonctionnement en moyenne; en effet, dans le projet de recherche, on leur a en quelque sorte imposé des échéances et des moments d'évaluation, ce qui va un peu à l'encontre du principe de la CoP, par opposition au travail d'équipe, comme nous l'avons indiqué plus haut.

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

Nous avons vu plus haut que la variable de l'âge est souvent ressortie comme seule variable significative pour expliquer des différences de perceptions et d'attitudes. Rappelons que nous ne voulons pas adhérer à un discours « âgiste », mais nous pensons malgré tout important de tenir compte de cette dimension dans la mise en place de CoP. Comme nous l'avons indiqué plus haut, c'est d'autant plus important que ces expériences de CoP sont souvent lancées dans de grandes bureaucraties, publiques ou privées, reconnues pour être relativement vieillissantes. Aussi, sans doute convient-il de tenir compte de cette variable dans la mise en place, mais aussi de s'assurer d'une qualité d'animation et de la possibilité pour les participants, même s'il s'agit de travailleurs vieillissants, d'apprendre quelque chose dans le cadre de cette expérience. Les données ont permis de constater que l'apprentissage et la qualité de l'animation contribuent à faire de l'expérience de CoP un succès et accroissent l'intérêt des participants pour la poursuite d'une telle expérience.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Adams, E. C. et Freeman C. (2000). « Communities of practice: Bridging technology and knowledge assessment. », *Journal of Knowledge Management*, vol. 4(1), p. 38-44.
- APQC (2001), *Building and Sustaining Communities of Practice*, Houston, TX : American Productivity and Quality Center.
- Ardichvili, A., V. Page et Wentling, T. (2003). « Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. », *Journal of Knowledge Management*, vol. 7(1), p. 64-77.
- Barczak, G. et McDonough, E. F. (2003). Leading global product development teams. *Research Technology Management*, Vol. 46 Issue 6, p14-19.
- Benoit, J. 2001, « Gestion des connaissances et communautés de pratique en réseau à travers l'expérimentation de recherche action sur le terrain », 20 p.
- Bollinger, A. S. et R. D. Smith. 2001, « Managing organizational knowledge as a strategic asset. », *Journal of Knowledge Management*, vol.5(1), p. 8-18.
- Bourhis, A. et Tremblay, D.-G. (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*. Québec: Cefrio. 140 pages.
- Cohendet, P, F. Créplet et O. Dupouët (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux. *Revue française de gestion*. No 147. Nov. déc. 2003. 99-121.
- Cothrel, J. et R. L. Williams. 1999, « On line communities: helping them form and grow. », *Journal of Knowledge Management*, vol.3(1), p. 54.
- Cowan, R. , David. P. et D. Foray (2000). The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness. *Industrial and Corporate Change* 9(2).
- Cowan, R. et D. Foray (1997). The Economics of Codification and the Diffusion of Knowledge. *Industrial and Corporate Change*. 6(3) : 594-622.
- Cramton, C.D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346-371.
- Créplet, F. (2001). Pour une approche des PME : leur évolution et leur développement dans une perspective cognitive. Entre communautés d'action et

- communautés de savoir. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Strasbourg, 2001.
- Davel, E. et Tremblay, D.-G. (2005). *L'apprentissage par la pratique; les défis* Québec : Télé-université.
- Davel, E. , D. Rolland et Tremblay, D.-G., (2003) *La nouvelle répartition des responsabilités au sein de l'organisation du travail en équipe au Québec. Rapport de recherche revu et placé en ligne comme Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-14.* Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>
- Deloitte Research (2001), « Collaborative knowledge networks. Driving workforce performance through web-enabled communities », 26 p.
- De Long, D. W., et Farey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Denning, S. (1998). Building communities of practice (pp.48-50). In *Knowledge Management: Lessons from the Leading Edge*. American Productivity et Quality Center.
- Duarte, D. L. et N. T. Snyder. 2001, *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Dubé, L., Bourhis, A. et Jacob, R. (2003a), « The impact of structural characteristics on the launching of intentionally formed virtual communities of practice », Montréal : Cahiers du Gres, no 03-09.
- Dubé, L., Bourhis, A. et Jacob, R. (2003b). « Towards a typology of virtual communities of practice », Montréal : Cahiers du Gres, no 03-13.
- Duncan R. et Weiss A., 1979, *Organizational Learning : Implications for Organizational Design*, in *Research in Organizational Behavior*, eds. Staw B.M. and Cummings L.L., Vol. 1, pp75-123.
- Fontaine, M. (2001). « Keeping communities of practice afloat », *Knowledge Management Review*, vol. 4, septembre/octobre, p. 16-21.
- Gherardi, S. et D. Nicolini (2002). Learning the Trade : A Culture of Safety in Practice. *Organization*. 9(2). Sage. 191-223.
- Gherardi, S. et D. Nicolini (2000). The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice. *Journal of Management Inquiry*. 9(1). 7-18.

- Gherardi, S. et D. Nicolini (2000). To Transfer is to Transform : The Circulation of Safety Knowledge. *Organization* 7(2) : 329-348.
- Gongla, P., et Rizzuto, C.R. (2001). Evolving communities of practice: IBM Global Services experience. *IBM Systems Journal*, 40(4), 842-862.
- Henri, France et Karin Lundgren (2001) L'apprentissage collaboratif : essai de définition, Québec: Presses de l'université du Québec.
- Henriksson, Kristina. (2000) When Communities Of Practice Came To Town : On Culture And Contradiction In Emerging Theories Of Organizational Learning, 2000/3, Issn 1103-3010
- Hildreth, Paul; Kimble, Chris; Wright, Peter, (2000).Communities of practice in the distributed international environment, *Journal of Knowledge Management*; Volume 4 No. 1.
- Jacob, R., C. Bareil, A. Bourhis, L. Dubé, D.-G. Tremblay (2003). Les communautés virtuelles de pratique : levier de l'organisation apprenante. In Karnas, G. , C. Vandenberghe et N. Delobbe (sous la dir., 2003). Bien-être au travail et transformation des organisations. Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations. Tome 3. Belgique : Presses universitaires de Louvain. Pp. 181-192.
- Lave, J. et E. Wenger (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, MA : Cambridge University Press
- Lesser, E., et Everest, K. (2001, March-April). Using communities of practice to manage intellectual capital. *Ivey Business Journal*, 37-41.
- Lesser, E. et Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40(4), 831-841.
- Martensson, M. 2000, « A critical review of knowledge management as a management tool. », *Journal of Knowledge Management*, vol.4 (3), p. 204- 216.
- McDermott, R. (1999a), « Learning across teams : How to build communities of practice in teams organizations », *Knowledge Management Review*, vol.8 (mai-juin), p. 32 -36.
- McDermott, R. (1999b). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103-117.
- McDermott, R. (1999c), « Nurturing three-dimensional communities of practice », *Knowledge Management Review*, vol.11 (décembre), p. 26-29.

- McDermott, R. (2000a, March). Knowing in community : 10 critical success factors in building communities of practice. *IHRIM Journal*.
- McDermott, R. et C. O'Dell. 2001 « Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. », *Journal of Knowledge Management*, vol.5 (1), p. 76-85.
- Mitchell, J. (2002), The potential for communities of practice to underpin the national training framework, Melbourne: Australian National Training Authority.
- Pan, S. L., & Leidner, D.E. (2003). Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing. *Journal of Strategic Information Systems*, 12(1), 71-88.
- Romanelli, E., et Tushman, N.L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Roy, R. (2002). Quels sont les bénéfices de l'apprentissage en réseau. *Réseau CEFRIO*, 3 (2), p. 15.
- Sharp, J. 1997, « Key Hypotheses in supporting communities of practice », 8 p.
- Soliman, F. et K. Spooner. 2000, « Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. », *Journal of Knowledge Management*, vol.4 (4), p. 337-345.
- Storck, J., et Hill, P.A. (2000, Winter). Knowledge diffusion through “strategic communities”, *Sloan Management Review*, 63-74.
- Tremblay, D.-G., E. Davel et D. Rolland (2003). New Management Forms for the Knowledge Economy ? HRM in the context of teamwork and participaton. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-14A. Disponible sur : <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/>
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2004a). Communities of practice : towards a new mode of learning and Knowledge Creation ? dans Ruzicka, R., J. H. Ballantine et J.A.Ruiz San Roman (2004 eds). *Key Contexts for Education and Democracy in Globalizing Societies. Actes du colloque Education, Participation and Globalization. Agentura Action M.. Pp C117-124.*
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2004b). Communities of practice (CoPV ) : are the conditions for implementation the same for virtual multi-organization communities ? Communication au colloque de la National Business and Economics Association. USA, mars 2004. A paraître dans les Actes.

Tremblay, D.-G. (2004c). Les communautés virtuelles de praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances ? *Possibles*, numéro spécial sur la formation. Été 2004.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2004). *Economie du travail. Les réalités et les approches théoriques*.(Édition revue) Montréal: Editions Saint-Martin. 610 p.

Tremblay, D.-G. (sous la dir, 2004). *Travail et société : évolution et enjeux* . Québec: Presses de l'université du Québec. 650 p.

Von Krogh, G. (2002). The communal resource and information systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 85-107.

Wasko, M.-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 (2-3), p.155-173.

Wenger, E. (1999), « Learning as social participation », *Knowledge Management Review*, vol. 6, janvier/février, p. 30-33.

Wenger, E. (2001, March). Supporting Communities of Practice : A Survey of Community Oriented-Technologies. Shareware report. <http://www.ewenger.com/tech/index.htm>.

Wenger, E. C., McDermott, R. et Snyder, W. M. (2002), *Cultivating Communities of Practice : A guide to Managing Knowledge*, Boston, MA : Harvard Business School Press.

Wenger, E. C. et Snyder, W. M. (2000). « Communities of practice : The organizational frontier », *Harvard Business Review*, janvier-février, 139-145.