Benoît Sarazin, Patrick Cohendet, Laurent Simon (dir.), *Les communautés d'innovation : de la liberté créatrice à l'innovation organisée*, Paris, Éditions EMS, Management et société, 2017

Diane-Gabrielle Tremblay

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/5299>

DOI : 10.4000/interventionseconomiques.5299

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Diane-Gabrielle Tremblay, « Benoît Sarazin, Patrick Cohendet, Laurent Simon (dir.), *Les communautés d'innovation : de la liberté créatrice à l'innovation organisée*, Paris, Éditions EMS, Management et société, 2017 », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 61 | 2019, mis en ligne le 29 janvier 2019, consulté le 23 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/5299> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.5299>

Ce document a été généré automatiquement le 23 septembre 2020.

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

Benoit Sarazin, Patrick Cohendet,
Laurent Simon (dir.), *Les
communautés d'innovation : de la
liberté créatrice à l'innovation
organisée*, Paris, Éditions EMS,
Management et société, 2017

Diane-Gabrielle Tremblay

- 1 Depuis quelques années, on s'intéresse à diverses formes de collaboration en milieu de travail, incluant les communautés de pratique ou d'innovation, mais aussi à d'autres modes de mobilisation des savoirs et des connaissances, ainsi que de mobilisation des subjectivités individuelles pour améliorer la performance de l'organisation. (Tremblay, 2015 ; Krauss et Tremblay, 2019). Cet ouvrage intéressera un grand nombre de chercheurs comme de gestionnaires, car l'ouvrage est en fait autant destiné à la pratique qu'à la recherche. En effet, s'il présente un grand nombre de cas de communautés de pratique ou d'innovation, ce dernier terme étant retenu par les auteurs, la synthèse des théories sur les communautés d'innovation ou de pratique est un peu courte, alors que le chapitre 1 annonce une telle synthèse.
- 2 La synthèse des théories est intéressante, bien que très synthétique effectivement. On y présente, bien que rapidement, les communautés de pratique, les communautés virtuelles, d'utilisateurs, d'intérêt, ainsi que les communautés épistémiques. Au Québec, et dans le monde anglo-saxon, ce sont les communautés de pratique qui ont suscité davantage d'intérêt, et si celles-ci sont présentées en un paragraphe au chapitre 1, on aurait pu souhaiter des développements plus importants, et notamment des références aux travaux du Cefrio, au Québec, qui ont approfondi la question et présenté aussi plusieurs études de cas d'organisations orientées sur l'innovation (Bourhis et Tremblay,

2004 ; Jacob et al., 2003 ; Tremblay, 2005a,b,c, 2004), outre celle d'Ubisoft-Montréal, incluse dans le livre.

- 3 En ce qui concerne la définition des communautés de pratique, le terme a initialement été employé par Lave et Wenger (1991), pour désigner 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, en situation de face-à-face ou à distance, par le biais de l'internet ou d'un logiciel de gestion des connaissances (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).
- 4 Wenger et al. (2002) ont présenté une succession de stades de développement des communautés de pratique, qui peuvent éventuellement s'appliquer aux cas présentés dans les chapitres de cet ouvrage. Selon ces auteurs, il y a cinq étapes dans l'évolution d'une communauté. En principe, à partir d'un réseau plus ou moins formel de personnes, la communauté se trouve au stade de potentiel à développer. Par la suite, la communauté passe à l'étape d'unification, de maturité. Elle atteint ensuite un momentum, malgré des hauts et des bas possibles et normalement un événement externe viendrait ensuite déclencher le besoin de se transformer. Le modèle n'est que théorique et la durée des étapes est différente selon la communauté. 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 (Mitchell, 2002). Aussi, il semble que ce modèle des stades doive être complété par les cas de non-aboutissement et les délais d'aboutissement de certaines communautés. Il s'agit bien sûr d'un modèle-type de cinq étapes et la réalité diverge parfois quelque peu de ce modèle théorique, comme le montrent les divers cas de communautés étudiées dans l'ouvrage présenté ici. Bien que les cas de l'ouvrage ne soient pas explicitement situés dans ce schéma de cinq étapes, largement reconnu, on peut tout de même les situer dans ce cadre.
- 5 Les coordinateurs de l'ouvrage ont évoqué divers types de communautés, comme nous l'avons mentionné précédemment, et dans la plupart des communautés, on cherche à développer les connaissances et l'apprentissage au sein d'une organisation afin de favoriser l'innovation, d'où le terme de communauté d'innovation retenu ici pour l'ouvrage. L'innovation est en effet identifiée par plusieurs auteurs comme l'objectif majeur des communautés, tout comme l'apprentissage. Ainsi, déjà, Cohendet *et al.* (2003) présentaient une typologie intéressante des communautés au sein des entreprises et distinguaient les formes d'apprentissage observées dans les communautés et le travail en équipe. Ils considéraient ainsi que les communautés ont pour but de permettre l'apprentissage par le travail (*learning in working*), alors que le travail en équipe permet l'apprentissage par l'interaction et le groupe fonctionnel permet l'apprentissage par les tâches (*learning by doing*).
- 6 Parmi les facteurs pouvant contribuer au succès de l'apprentissage et à l'innovation, la confiance partagée entre participants, le fait de partager des buts communs, d'avoir une passion commune pour la pratique partagée dans le cadre de la communauté, sont autant de facteurs mis en évidence par Cohendet *et al.* (2003), mais aussi par Mc Dermott et O'Dell (2001) et Créplet (2001), entre autres. Cette dimension de confiance est aussi évoquée dans l'ouvrage de 2017. Certains auteurs mettent aussi en évidence

l'importance de l'animateur de la communauté, comme ce fut aussi le cas dans les travaux du Cefrio (Bourhis et Tremblay, 2004). D'autres auteurs et cas de cet ouvrage confirment l'importance du soutien organisationnel ou de la légitimation de la part du supérieur ou de la hiérarchie (Mc Dermott, 1999, 2000a).

- 7 Si les communautés de pratique ont commencé à être vues comme un mode de mobilisation des connaissances par les organisations, on peut toutefois se demander si ce mode de collaboration et d'apprentissage est toujours possible, et si oui, quels en sont les moyens et les enjeux. Sur ce plan, les chapitres 2 à 12 de l'ouvrage fournissent des éléments sur les modalités de mise en œuvre de communautés de pratique ou d'innovation. Le chapitre 13 synthétise d'ailleurs la manière dont les entreprises peuvent mobiliser les communautés d'innovation. Ce chapitre des trois coordonnateurs de l'ouvrage est très pertinent pour les gestionnaires ou les étudiants en gestion qui s'intéressent à la mise en œuvre de telles modalités de mobilisation des connaissances et d'innovation. Les auteurs évoquent les acteurs, leurs besoins et leurs liens et soutiennent que les divers types de communautés permettent de déterminer la structure de la relation, et éventuellement de mieux comprendre comment mettre en place ces communautés. Sur ce dernier point, les auteurs distinguent d'ailleurs les communautés mixtes, internes et externes et indiquent comment déterminer le type de relation. Ils évoquent aussi ce que l'entreprise peut attendre des communautés, et précisent des éléments importants pour la mise en œuvre, dont le climat de confiance et l'animation, des éléments qui avaient aussi été identifiés par les travaux du Cefrio (Bourhis et Tremblay, 2004 ; Tremblay, 2005a, 2004).
- 8 Puis, les auteurs affirment l'importance du '*middleground*', comme lien incontournable entre la communauté et l'entreprise, et ici, on pourrait évoquer l'importance des intermédiaires ou des animateurs qui font le lien entre la communauté et l'entreprise. Les auteurs passent ensuite aux conditions de succès de la relation entre l'entreprise et la communauté, et l'on retrouve encore des éléments identifiés déjà par le Cefrio, soit l'importance du soutien de la communauté, du soutien de la hiérarchie, l'importance de repenser les rythmes et l'espace de travail, et l'importance de l'attitude managériale. Dans ce dernier cas, l'apport est particulièrement intéressant, car on précise divers éléments importants pour les gestionnaires, soit l'observation active, le feed-back authentique, l'animation dynamique, l'entretien désintéressé, la conscience stratégique. Ceci permet de compléter les travaux du Cefrio, qui avaient surtout mis l'accent sur l'animation, mais moins sur le rôle des gestionnaires. Il faut dire que les communautés ne sont pas toutes en entreprise, et notamment celles étudiées par le Cefrio étaient parfois situées dans d'autres contextes, comme celui de l'ordre professionnel des infirmières, qui avaient d'ailleurs donné un très beau cas de communauté de pratique. (Tremblay, 2005a)
- 9 Sachant que les rapports sociaux sont souvent déterminants dans des modes de collaboration ou d'apprentissage informels, il est certes pertinent de nous interroger sur l'appropriation, par les salariés, de ce nouveau mode de collaboration et d'apprentissage. D'ailleurs, dans d'autres travaux sur les communautés de pratique¹, on s'est interrogé sur l'expérience vécue, dont les difficultés de mise en œuvre des communautés de pratique. On a ainsi pu observer un certain désengagement, une certaine résistance peut-être à la mobilisation des subjectivités, les individus n'étant pas tous à l'aise dans un contexte où certains perçoivent des injonctions contradictoires, à savoir, une demande d'engagement, de participation, de mobilisation

d'une part, mais aussi, une certaine intensification du travail et l'absence de temps spécifiquement « libéré » pour se consacrer aux activités de la communauté de pratique.

- 10 Les communautés d'innovation ou de pratique représentent en quelque sorte une forme d'hybridation des modèles de gestion, ouvrant sur la collaboration, mais sans toujours quitter les modes traditionnels de gestion. On trouve ici une demande d'engagement caractéristique des nouvelles formes d'organisation du travail (Tremblay, 2015) mais aussi un désir de standardiser, de normaliser les connaissances, plus caractéristiques de la période fordiste ou de la bureaucratie. C'est peut-être d'ailleurs cette injonction paradoxale ou cette hybridation des appels qui explique que plusieurs organisations qui tentent de mettre en œuvre de tels modèles n'arrivent pas à faire aboutir le projet de communauté de pratique qu'elles ont initié.
- 11 L'ouvrage présenté ici expose des cas de réussite bien sûr, et c'est peut-être une des critiques que l'on pourrait présenter, soit le fait que les auteurs des divers chapitres insistent surtout sur des modèles et conditions de succès, mais sans peut-être développer suffisamment les difficultés ou écueils à éviter, et les moyens de contourner les difficultés. Il n'en reste pas moins que chaque chapitre met en lumière des cas intéressants, desquels on peut apprendre pour la mise en œuvre concrète des communautés d'innovation.
- 12 Le chapitre de conclusion permet aussi de bien résumer les apports afin de s'assurer d'une mise en œuvre réussie des communautés d'innovation ou de pratique, quelle que soit la modalité précise retenue. D'ailleurs, les cas de non-aboutissement ou d'échec sont en soi significatifs d'une difficulté de mise en œuvre, mais les organisations ne sont malheureusement pas toujours ouvertes à participer à la collecte de données de recherche, lorsque leur cas n'en est pas un de réussite, ou identifié comme tel, d'où la documentation de cas de succès essentiellement.
- 13 L'ouvrage compte un seul cas québécois (Ubisoft à Montréal), ce qui est dommage, vu le nombre de communautés de pratique mises en œuvre au Québec, dont certaines documentées par le Cefrio ; il aurait d'ailleurs été intéressant d'avoir une mise à jour des travaux du Cefrio sur les communautés mises en œuvre au Québec. Des cas de PME auraient aussi pu être intéressants, pour montrer que ces expériences de communautés d'innovation ou de pratique ne sont pas réservées aux grandes entreprises, mais peuvent au contraire être bien développées dans des PME, et leur être très utiles.
- 14 Les cas de Michelin, Schmidt, Renault, Schneider Electric, Decathlon, Salomon Sport, Ubisoft, inclus dans l'ouvrage, sont fort intéressants et permettent de comprendre comment ces communautés peuvent, par des dispositifs tout de même diversifiés, contribuer à l'innovation dans l'organisation. Il s'agit donc ici d'un ouvrage collectif fort intéressant, qui offre une petite synthèse théorique sur la diversité des types de communautés, mais surtout qui illustre l'application de ce concept dans les diverses entreprises évoquées ci-haut.

BIBLIOGRAPHIE

- APQC (2001), *Building and Sustaining Communities of Practice*, Houston, TX : American Productivity and Quality Center.
- Bourhis, A. et D.-G. Tremblay (2004). *Nouveaux modes de travail et de collaboration à l'ère d'internet. Rapport thématique organisationnel pour le Cefrio*. 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.
- 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.
- 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.
- Krauss, G. et D.-G. Tremblay (2019, à paraître). *Tiers-lieux – travailler et entreprendre sur les territoires : Espaces de coworking, fablabs, hacklabs* . Rennes-Québec : Presses universitaires de Rennes et Presses universitaires du Québec.
- Lave, J. et E. Wenger (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, MA : Cambridge University 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. (2000a, March). Knowing in community : 10 critical success factors in building communities of practice. *International Human Resources management Journal*. March.
- 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.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2015). *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2005a). Virtual Communities of Practice: explaining different effects in two organizational contexts. *Canadian Journal of Communication*. vol. 30-3. pp. 367-382
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2005b). Les communautés de pratique : une analyse différenciée selon le sexe de ce mode d'apprentissage. *Éducation et francophonie*. vol. XXXIII, no 1, printemps 2005. 20 pages. Disponible en ligne : <http://www.acelf.ca/c/revue/index.php>
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2005c). Strategic objectives of CoPs and organizational learning : Some research results. *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*. Elayne Coakes et Stefe Clarke (dir.). Hershey, USA : Idea Group Inc.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2004). « Les communautés virtuelles de praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances ? » *Possibles*, numéro spécial sur la formation. Automne 2004. pp. 66-79.

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

Wenger, E. (2001). 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.

NOTES

1. On peut trouver les résultats de la recherche menée par le Cefrio dans Bourhis et Tremblay (2004), et d'autres éléments dans Tremblay (2005a,b,c; 2004)

AUTEUR

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Professeure titulaire à l'École des sciences administratives, TELUQ – Université du Québec,
Titulaire de la Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir