

Chronique des réseaux

Compilation de ressources portant sur les réseaux

Numéro 6 : Janvier 2006

Qu'est devenue cette communauté? - Les communautés de pratique qui « disparaissent »

Patricia Gongla et Christine Rizzuto

Pourquoi et comment une communauté de pratique disparaît-elle exactement? Après six années d'observation et d'expérimentation auprès de plus de 70 communautés de pratique chez IBM Global Services, les auteurs ont plusieurs réponses à nous apporter.

Ces auteurs ont entre autres observé que les communautés de pratique sont des systèmes vivants en perpétuel changement. À l'issue des six années d'étude, environ le tiers des communautés de pratique observées avaient « disparu » ou ne pouvaient plus être reconnues comme des systèmes autonomes dont l'identité était connue et permanente. Les auteurs décrivent quatre schémas de « disparition » et examinent certains des principaux facteurs qui précipitent leur départ.

Les communautés qui glissent vers le néant - Au fil du temps, les membres finissent par réduire ou abandonner leur activité. Les nouveaux membres sont rares et il est souvent difficile de communiquer avec eux. Les relations directes continuent certes d'exister, mais elles ne servent plus directement les intérêts de la communauté.

Les communautés qui se redéfinissent - L'identité même de la communauté change, parce que les membres se mettent à porter de l'intérêt à un nouveau domaine qu'ils annoncent et qui nécessite des ressources. Une communauté de pratique peut d'autre part rester la même à l'interne, mais modifier son identité extérieure (en changeant par exemple de nom ou en devenant moins visible de l'extérieur). Cette transition peut être le fruit d'une crise identitaire, découler d'un bouleversement survenu dans l'environnement immédiat ou être liée au fait que l'organisme parrain surestime ou au contraire sous-estime la communauté.

Les communautés qui fusionnent - Les communautés suivent généralement l'un des deux modèles de fusion suivants. Selon le premier modèle, les deux communautés dont les intérêts sont complémentaires comprennent qu'il serait avantageux pour elles de partager les ressources et de limiter la confusion en s'engageant de plein gré dans la création d'une nouvelle communauté ayant une identité partagée. Selon le second modèle, une communauté d'intérêt plus général acquiert une communauté spécialisée, en vertu d'une entente ou sous la contrainte. La communauté plus spécialisée disparaît alors et endosse l'identité de la plus générale.

Les communautés qui se transforment en unités opérationnelles - La communauté sert les intérêts de l'organisme en termes de programmes, de projets ou de pratique. Les membres reçoivent des directives et on attend d'eux des résultats mesurables. Cette transformation se produit habituellement parce que la communauté s'est enrichie de beaucoup de connaissances et que son influence est très importante.

Messages clés

- Les communautés de pratique sont des systèmes vivants, fluides et en perpétuel changement.
- Comme les communautés de pratique sont avantageuses pour les membres et l'organisme, il est préférable d'investir en elles au moment où elles se forment et quand elles cessent leurs activités.
- On ne devrait pas s'attendre à ce que les communautés de pratique poursuivent leurs activités éternellement; il faudrait que les membres et les organismes passent systématiquement en revue les signes de « destruction », afin d'orienter les activités du groupe.

Les auteurs ont observé trois facteurs déclencheurs de la disparition (ou de la mutation) d'une communauté de pratique :

- **Changement organisationnel** - Chez IBM, une unité opérationnelle parraine en général une communauté de pratique. Si le leadership ou la mission du parrain change, la communauté risque de s'éteindre.
- **Changement de domaine de connaissance** - Le domaine de la communauté devient obsolète (par exemple, Y2K) se fond dans un autre domaine ou devient courant après avoir été innovateur.
- **Changement de leadership** - Un manque de participation, d'enthousiasme ou encore la diminution du nombre de membres influents au sein d'une communauté en annonce la disparition.

Les auteurs recommandent de suivre un processus en quatre étapes pour travailler avec toute communauté de pratique susceptible de disparaître - et avec presque toutes les communautés : 1) procéder régulièrement à une évaluation de la situation de la communauté et élaborer des options de « transition »; 2) choisir une option; 3) en fonction de la décision qui aura été prise, définir un plan pour traiter certaines composantes de la communauté; 4) mettre le plan en action.

Les auteurs insistent sur le fait que leurs recherches peuvent permettre à un organisme d'éviter le déclin d'une communauté de pratique ou d'en favoriser la disparition, afin que les membres et l'organisme parrain en sortent gagnants. Les principales activités auxquelles peuvent se livrer les communautés qui viennent de fusionner et celles qui sont « en fin de vie » sont, entre autres, comprendre l'histoire, transmettre les connaissances, présenter les membres à une nouvelle communauté et reconnaître les contributions. Les nouvelles communautés ont besoin d'être stimulées par des actions à court terme, alors que les membres des communautés en déclin nécessitent de l'aide pour repérer un nouveau forum susceptible de favoriser leur participation continue.

Gongla, Patricia et Christine Rizzuto, 2004. "Where Did That Community Go? - Communities of Practice That "Disappear"". In Paul Hildreth and Chris Kimble (Eds) *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*. Idea Group Publishing, Hershey, PA; p 295-307 (en anglais seulement).

Chronique des réseaux - le numéro 6 a été affiché le 5 janvier 2006. Pour plus de renseignements sur la série Chronique des réseaux, ou pour consulter les autres numéros, veuillez vous rendre à www.fcrss.ca/reseaux. Veuillez noter que ce résumé est une interprétation et n'est pas nécessairement approuvé par les auteurs du travail cité.

www.fcrss.ca

1565, av. Carling
Bureau 700
Ottawa, ON
K1Z 8R1
T : 613-728-2238
F : 613-728-3527
reseaux@fcrss.ca