

COMMENT FAVORISER LE PARTAGE DES CONNAISSANCES ? LE CAS DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE PILOTÉES

[Jean-François Harvey](#)

HEC Montréal | « Gestion »

2010/4 Vol.35 | pages 73 à 80

ISSN 0701-0028

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-gestion-2010-4-page-73.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

COMMENT FAVORISER LE PARTAGE DES CONNAISSANCES?

LE CAS DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE PILOTÉES

L'AUTEUR

Jean-François Harvey

La connaissance est reconnue comme un important atout stratégique pour les organisations. Cela est d'autant plus vrai aujourd'hui, où les organisations doivent innover non seulement en ce qui concerne leurs produits ou leurs processus d'affaires, mais aussi sur le plan de leur modèle d'affaires. Ainsi, étant donné que toute innovation provient d'un processus créatif qui, lui, découle de l'utilisation et de la transformation de connaissances explicites et tacites, une organisation voulant innover doit se démarquer sur ce qui est très difficile, voire impossible, à imiter : la gestion de ses connaissances, et plus particulièrement le partage de celles-ci. Cela n'est toutefois pas de tout repos ! En effet, il ne s'agit pas simplement de rassembler des informations, comme des livres dans une bibliothèque ou des fichiers sur un disque dur. Plus de 400 hauts dirigeants de grandes organisations provenant de 40 pays ont d'ailleurs désigné l'incapacité à collaborer et à partager des connaissances dans leur organisation comme un des quatre plus grands enjeux humains auxquels ils font face¹. En réalité, comme l'indiquent Jacob et Pariat (2000), pour bien gérer ses connaissances, une organisation doit créer une infrastructure à la fois humaine et matérielle. Pour ce faire, il existe différents moyens, l'un d'entre eux étant la communauté de pratique.

Depuis quelques années, l'approche communautaire est devenue l'un des moyens les plus efficaces et populaires de partager des connaissances, une des principales raisons de ce fait étant que les connaissances n'y sont pas séparées de leur contexte. Les communautés de pratique permettent donc de

lier apprentissage et pratiques et de contourner la difficulté à unir l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif. Ultimement, elles facilitent la réutilisation et la bonification des meilleures pratiques, fournissent un soutien à l'innovation et procurent l'occasion de développer les ressources humaines. Conséquemment, les communautés de pratique doivent être perçues comme un atout stratégique.



Cependant, la création, le développement et le renouvellement des communautés de pratique représentent encore aujourd'hui des processus ambigus qui exigent une approche particulière. En fait, nombre d'auteurs mettent les organisations en garde par rapport aux initiatives technologiques et de gestion qui sont déployées auprès des communautés, et ce, vu le caractère sensible de celles-ci et donc les risques d'altérer leur développement ou encore de causer leur mort³. En effet, «la plupart des échecs communautaires sont au moins partiellement attribuables à un manque de compréhension ou d'appui de la part des organisations⁴». Il est important que la direction limite fortement son intervention auprès des communautés de pratique qu'abrite l'organisation. Ainsi, les actions entreprises auprès d'une communauté doivent se contenter de cibler ce qui est le plus important.

Jean-François Harvey est doctorant à HEC Montréal, jean-francois.harvey@hec.ca

Barrières individuelles, organisationnelles et technologiques au partage des connaissances

BARRIÈRES INDIVIDUELLES	BARRIÈRES ORGANISATIONNELLES
<p>Le manque de temps pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • partager ses connaissances • trouver un collègue qui a besoin de connaissances particulières • pour établir des liens avec des sources de connaissances nouvelles <p>Les différences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • dans le niveau d'expérience • d'âge • entre les hommes et les femmes • dans le niveau de scolarité • sur le plan des langues parlées • culturelles ou ethniques • relativement aux valeurs et aux croyances <p>Le manque :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de confiance dans l'utilisation qui peut être faite des connaissances partagées • de confiance dans la crédibilité ou la justesse des connaissances partagées • d'évaluation des erreurs commises ou de rétroaction à leur sujet • de prise de conscience des erreurs commises • de réseau social <p>La perception :</p> <ul style="list-style-type: none"> • que le fait de partager des connaissances représente un travail supplémentaire • que le fait de partager des connaissances est une activité accaparante • que les informations sont trop nombreuses • que les autres cherchent continuellement à gagner du pouvoir ou du prestige <p>La peur que le fait de partager ses connaissances menace sa sécurité d'emploi</p> <p>Le niveau d'ambiguïté des connaissances</p> <p>L'instauration d'une hiérarchie basée sur le statut ou le pouvoir formel</p> <p>La faible tolérance face aux erreurs commises</p> <p>Les faibles capacités communicationnelles</p> <p>Les faibles capacités relationnelles</p> <p>L'appropriation des connaissances par crainte de ne pas recevoir la juste reconnaissance à la suite de leur partage</p> <p>L'absence du réflexe de partager ses connaissances</p>	<p>Le manque d'intégration de la gestion des connaissances dans la stratégie de l'organisation</p> <p>Le manque de leadership dans la communication des avantages à partager des connaissances</p> <p>Le manque d'espaces (formels ou informels) pour partager des connaissances</p> <p>Un système de reconnaissance ou de récompense qui ne stimule pas le partage des connaissances</p> <p>Une culture organisationnelle qui ne soutient pas les activités de partage des connaissances</p> <p>La faible importance accordée à la rétention des connaissances des employés très expérimentés</p> <p>L'insuffisance des ressources pour soutenir le partage des connaissances</p> <p>Le niveau élevé de compétitivité entre les unités et au sein des unités</p> <p>La déficience des canaux de communication</p> <p>Un environnement physique restreignant les activités de partage des connaissances</p> <p>Le niveau élevé de compétitivité à l'intérieur des unités</p> <p>Une structure organisationnelle limitant la circulation des connaissances (par exemple, les silos)</p> <p>Le nombre de personnes au sein d'une unité</p> <p>Une direction mettant l'accent sur le pouvoir formel</p>
	BARRIÈRES TECHNOLOGIQUES
	<p>La mauvaise intégration entre les technologies de l'information (TI) et les façons de faire</p> <p>Le manque de soutien technique dans l'utilisation des TI</p> <p>Les attentes irréalistes par rapport au système des TI</p> <p>Le manque de compatibilité entre les TI et les processus d'affaires</p> <p>La discordance entre les exigences ou les besoins des membres, les TI et les processus d'affaires</p> <p>La réticence à utiliser les TI à cause d'un manque de familiarité avec ces dernières</p> <p>Le manque de formation à l'utilisation des TI</p> <p>Le manque de communication des avantages à utiliser les nouvelles TI</p>

Source : Riege (2005, 2007; traduction libre).

Qu'est-ce qu'une communauté de pratique ?

«Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine en interagissant sur une base continue». On reconnaît une communauté de pratique à sa structure de base, qui représente la combinaison unique de trois éléments fondamentaux : «un domaine d'expertise définissant un ensemble d'enjeux, une communauté de personnes qui se sent interpellée par ce domaine d'expertise ainsi qu'une pratique partagée que ces personnes développent pour être efficaces dans le cadre de leur domaine d'expertise²».

À propos de l'étude

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire créé à partir de la classification de Riege (2005, 2007) qui répertorie un grand nombre de barrières au partage des connaissances. Ce questionnaire a ensuite été soumis à 139 membres de 13 communautés de pratique. Un entretien dirigé avec le parrain de chacune de ces communautés a aussi été effectué afin de démontrer que ces dernières sont «pilotées» (et ne sont donc pas des communautés «spontanées»), c'est-à-dire qu'elles ont toutes été formées de façon intentionnelle – la direction en a précisé le besoin et y a déterminé les moyens nécessaires à leur développement.

S'appuyant sur une étude menée récemment au Québec dans les secteurs de la santé, de l'éducation et des hautes technologies (voir l'encadré 1), le présent article vise à répondre à cette préoccupation en précisant les barrières au partage des connaissances les plus critiques dans le contexte d'une communauté de pratique et en recommandant des initiatives de gestion en vue de surmonter ces obstacles.

QUELLES SONT LES BARRIÈRES AU PARTAGE DES CONNAISSANCES ?

Il a été démontré que les employés ont tendance à résister à partager leurs connaissances⁵ et que les connaissances ne circulent pas toujours aisément après la mise en place de moyens facilitant leur circulation dans l'organisation⁶. Ainsi, la littérature fait état de plusieurs facteurs qui influent sur l'échange des connaissances sur le plan intra-organisationnel, c'est-à-dire des antécédents au partage de celles-ci. À ce propos, différentes barrières⁷ au partage des connaissances ont été repérées. Ces dernières, qui sont listées dans le tableau 1, sont regroupées selon trois dimensions : les barrières individuelles, organisationnelles et technologiques.

Premièrement, il existe un grand nombre de barrières individuelles provenant du comportement des personnes ou de leurs perceptions et de leurs actions. En effet, au cœur même de l'approche communautaire se trouvent les individus qui y participent et s'engagent ainsi mutuellement à accroître leur niveau de connaissances autour d'une pratique partagée. Deuxièmement, chaque organisation représente évidemment un environnement distinct comportant des conditions plus ou moins favorables au partage des connaissances. Finalement, on observe certaines barrières technologiques au partage des connaissances. En effet, une technologie qui fonctionne dans certains contextes peut s'avérer nettement inefficace dans d'autres contextes.

QUELLES SONT LES BARRIÈRES LES PLUS CRITIQUES DANS UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE ?

Notre étude montre que parmi les trois types de barrières, celles ayant trait aux dimensions individuelle et organisationnelle sont beaucoup plus critiques pour le partage des con-

naissances dans une communauté de pratique que les barrières de nature technologique, ce résultat étant semblable à celui qu'ont obtenu Lin *et al.* (2009). Ainsi, parmi les cinq barrières les plus critiques, quatre sont d'ordre individuel et une est d'ordre organisationnel; aucune n'est d'ordre technologique. Par ailleurs, parmi les 10 barrières les plus critiques, 6 sont de nature individuelle, 3 sont de nature organisationnelle et une seule est de nature technologique. Puis, parmi les 20 barrières les plus critiques, 9 sont d'ordre individuel, 9 autres sont d'ordre organisationnel tandis que seulement 2 sont d'ordre technologique. Le tableau 2 liste les 10 barrières les plus critiques pour le partage des connaissances dans une communauté de pratique. Ainsi, il peut sembler paradoxal de constater que la gestion des connaissances est souvent abordée d'un point de vue technologique, alors que les résultats de notre recherche montrent que son efficacité repose bien plus sur des aspects sociaux.

Par contre, bien que ces barrières soient présentées en trois catégories distinctes, certaines d'entre elles sont interconnectées. Ainsi, le manque de temps regroupe les barrières à la fois les plus critiques et les plus répandues dans les organisations participantes. En outre, les exigences de partage des connaissances auxquelles les employés doivent satisfaire sont souvent irréalistes⁸. Ces derniers n'étant pas libérés pour partager leurs connaissances, ils doivent trouver eux-mêmes un moyen d'intégrer ces activités dans le cadre de leur semaine normale de travail. Le partage des connaissances risque alors d'être perçu comme un travail supplémentaire et, ainsi, des comportements dysfonctionnels peuvent apparaître. Par exemple, certaines personnes peuvent être tentées de cacher le fait qu'elles possèdent certaines connaissances afin de ne pas être sollicitées constamment pour qu'elles communiquent leur expertise⁹.

Par ailleurs, nos résultats révèlent, comme ce fut aussi le cas pour Zhou et Fink (2003), que la structure d'une organisation exerce aussi une grande influence sur les interactions entre les employés et qu'elle représente une des barrières les plus importantes pour le partage des connaissances. On semble convenir qu'une structure lourde comptant plusieurs niveaux hiérarchiques freine la communication descendante

Les 10 barrières les plus critiques pour le partage des connaissances dans une communauté de pratique

1. Le manque de temps pour partager ses connaissances
2. Le manque de temps pour établir des liens avec des sources de connaissances nouvelles
3. Une structure organisationnelle limitant la circulation des connaissances (par exemple, les silos)
4. Le manque de temps pour trouver un collègue qui a besoin de connaissances particulières
5. L'absence du réflexe de partager ses connaissances
6. La perception que le fait de partager des connaissances représente un travail supplémentaire
7. La perception d'un trop-plein d'informations déjà existant
8. Le manque d'intégration de la gestion des connaissances dans la stratégie de l'organisation
9. La discordance entre les exigences ou les besoins des membres, les TI et les processus d'affaires
10. Le manque de leadership dans la communication des avantages à partager des connaissances

(*top-down*). On reconnaît également que les communautés de pratique devraient se baser sur des groupes professionnels plutôt que sur les unités d'affaires afin que les échanges soient favorisés. À cet effet, Beveren (2003) donne l'exemple du secteur de la santé, où les infirmières et les infirmiers sont dispersés à l'intérieur d'une structure par départements rigide qui nuit aux échanges formels et informels entre eux. De même, Nonaka et Takeuchi (1995) insistent sur la nécessité d'observer une certaine flexibilité dans les structures organisationnelles de manière à permettre la formation spontanée d'espaces d'échange et de création de connaissances autour d'une problématique commune.

De plus, il faut insister sur l'importance de l'intégration du partage des connaissances à la stratégie d'une organisation et du leadership associé à son déploiement. Nombre d'écrits s'intéressant aux barrières au partage des connaissances démontrent que des objectifs clairs quant à ce partage devraient figurer parmi ceux énoncés dans la stratégie globale d'une organisation. Le partage des connaissances se trouve ainsi lié à la raison d'être de l'organisation et peut plus facilement être décrit à tous les employés. C'est d'ailleurs à travers cette description que sont présentés les moyens d'atteindre les objectifs de partage des connaissances. Desouza (2003) souligne qu'une communication claire de la vision de la direction par rapport à l'importance du partage des connaissances dans la stratégie de l'organisation est bénéfique. Ainsi, le manque d'engagement et de modèles de la part des cadres supérieurs freine le partage des connaissances. Au-delà du soutien

financier essentiel aux efforts de collaboration, la présence des membres de la haute direction dans les différentes activités de partage des connaissances s'avère importante. Les cadres supérieurs ont donc avantage à montrer qu'ils communiquent leurs connaissances et qu'ils profitent de celles qui leur sont transmises.

Le manque d'engagement et de modèles de la part des cadres supérieurs freine le partage des connaissances.

Finalement, la discordance entre les besoins des membres, les technologies de l'information et les processus d'affaires forme une autre barrière critique pour le partage des connaissances dans une communauté de pratique. Ainsi que l'observent Gold *et al.* (2001), les nouvelles technologies visent différents objectifs : l'intelligence d'affaires, la veille stratégique, l'apprentissage, la collaboration, le stockage, la recherche documentaire, etc. Dans ce contexte, ce n'est pas tant le côté technique d'un outil qui nuit au partage des connaissances que le manque de concordance entre cet outil, les besoins des utilisateurs et les processus en place¹⁰.

COMMENT FAVORISER LE PARTAGE DES CONNAISSANCES ?

En nous fondant sur la documentation et sur les résultats de notre étude, nous pouvons faire quatre grandes recommandations pour favoriser le partage des connaissances dans une communauté de pratique. Toutefois, il est important de noter que ces conseils sont aussi très pertinents pour tous les employés, gestionnaires et dirigeants qui désirent favoriser le partage des connaissances au travail.

SAVOIR MARIER LA TECHNOLOGIE À SON CONTEXTE

Il ne suffit pas de mettre en place du jour au lendemain des systèmes technologiques coûteux pour que des groupes commencent à discuter entre eux et forment une communauté de pratique. En fait, l'avantage stratégique associé aux technologies ne provient pas du fait d'avoir les compétences techniques pour les mettre en place, et ce, même si l'organisation est la seule à posséder un outil technologique donné. Cet avantage est plutôt associé à un contexte social approprié, à des normes, à des politiques, à un système de reconnaissance et au leadership qui permettent de tirer profit de la technologie. Sans cela, même le meilleur outil technologique du monde – que ce soit un forum de discussion, un espace de partage de documents, un blogue, un site Wiki, etc. – risque fort de devenir un boulet. Après tout, ce n'est pas tant l'outil qui définit la portée du partage des connaissances que son utilisation au quotidien. Bref, alors que la gestion des connaissances a longtemps été introduite en tant que projet informatique, les gestionnaires d'aujourd'hui doivent se rendre compte qu'il s'agit en réalité d'un projet sociotechnique.

Dans une communauté de pratique, l'introduction d'un outil technologique ne peut être envisagée sans un engagement volontaire des individus dans les processus de collaboration suggérés. Il est donc important de réfléchir à la manière de déployer un outil technologique de partage des connaissances. En effet, il est absurde de supposer qu'un changement implanté de manière descendante puisse susciter une participation ascendante et qu'il n'éveille pas plus de doutes que d'enthousiasme. Comme le prescrit Cherns (1976, 1987), le processus de conception et d'introduction d'un changement doit être compatible avec ses objectifs. Ainsi, il n'est pas réaliste de croire qu'on puisse concevoir et introduire la participation et accorder du pouvoir aux employés de la base de façon autoritaire. Plutôt que de forcer l'instauration d'un outil technologique donné, il est recommandé d'encourager une remise en question collective de certaines façons de faire, à travers laquelle naît souvent une meilleure compréhension de la raison d'être et des besoins de partage des connaissances. Après tout, personne d'autre que les membres de la communauté de pratique ne peut prétendre mieux savoir quelles sont les connaissances qu'ils devraient partager afin d'éviter de réinventer la roue, d'améliorer leur pratique, de combiner, de transformer et de créer de nouvelles connaissances, de se développer dans leur domaine d'expertise, puis d'innover.

Il est absurde de supposer qu'un changement implanté de manière descendante puisse susciter une participation ascendante

Ainsi, c'est à la suite d'une prise en compte des pratiques quotidiennes et des besoins techniques d'une communauté qu'un outil technologique s'inscrivant dans le prolongement de ces pratiques et de ces besoins peut être choisi¹¹. En procédant de la sorte, les discussions et les débats de groupe facilitent une évolution programmée des changements à instaurer, et la participation des principaux intéressés à une prise de décision collective fait que chacun s'y sent d'autant plus engagé.

ACCORDER DU TEMPS POUR ÉTABLIR DES LIENS AVEC LES SOURCES DE CONNAISSANCES

Nos résultats illustrent que l'accessibilité aux connaissances ne signifie pas que le temps est disponible pour les utiliser, en particulier quand on connaît les pressions importantes qu'exerce un environnement externe souvent turbulent. Par exemple, les annonces de réduction d'effectifs ne font pas bon ménage avec le partage des connaissances. En effet, ce sont généralement les ressources permettant de créer les capacités essentielles à long terme pour une organisation dite « apprenante » – c'est-à-dire une flexibilité organisationnelle et une capacité d'apprentissage et d'innovation – qui sont éliminées. En des termes comptables, toutefois, il est difficile d'accorder une valeur au partage des connaissances.

Qui plus est, la vitesse à laquelle voyage l'information a créé des attentes quant à une réponse instantanée. La majorité des travailleurs sont alors constamment poussés vers l'action, cette idée de l'immédiateté allant parfois jusqu'à envahir leur vie personnelle. Le temps pris pour examiner une nouveauté, en discuter avec des collègues et s'approprier celle-ci n'est donc plus une ressource présente de façon naturelle dans l'organisation. Afin de contrer cette pression liée à l'efficacité redoutable des technologies, ces précieux moments doivent maintenant être ajoutés de manière intentionnelle. Ainsi, une organisation apprenante doit prévoir du temps pour la réflexion, l'analyse, le partage et l'apprentissage. Dans le cas contraire, chaque individu passe de projet en projet sans avoir la possibilité de réfléchir aux leçons à tirer du dernier projet accompli, ce qui, soit dit en passant, devrait être encore plus important lorsque ce projet n'est pas considéré comme un succès. En effet, les échecs sont souvent porteurs des enseignements les plus profitables. Une communauté de pratique représente habituellement un endroit approprié pour ce type de réflexion. Toutefois, il est important de lui en donner les moyens, à savoir le temps.

Bien que le temps ne puisse être acheté, il est possible d'envisager certaines initiatives afin d'établir plus facilement des liens avec des sources de connaissances nouvelles. Il peut s'agir, notamment, de l'utilisation de « connecteurs¹² », soit des personnes ayant une grande expérience qui peuvent dire avec exactitude qui sait quoi et ainsi mettre rapidement en contact un individu avec la source de connaissances qu'il lui faut. Si les personnes voulant partager des connaissances ne se connaissent pas beaucoup, les échanges de un à un doivent aussi être provoqués.

Aussi, on peut songer à la maximisation de certains moments « libres » (par exemple, l'heure du dîner) afin de permettre aux membres d'une communauté de pratique d'entrer en contact avec de nouvelles sources de connaissances (par exemple, la venue d'un conférencier) ou simplement d'interagir entre eux (par exemple, dans le cadre d'une conférence midi où les membres de la communauté présentent à tour de rôle une situation dans laquelle ils ont effectué des apprentissages, ce qui donne lieu ensuite à une session d'échange). D'autres organisations apprenantes n'hésitent pas à créer ou à combler un poste afin d'alimenter les échanges qui ont lieu à l'intérieur de leurs communautés, et ce, en rassemblant, répertoriant, codifiant, organisant et synthétisant des connaissances plurielles (scientifiques, professionnelles, expérientielles, etc.). Ces activités, qui sont appelées « courtage de connaissances », permettent d'alimenter un questionnement critique et favorisent une prise de décision éclairée sur la base de données probantes et en ayant conscience des meilleures pratiques.

Selon les besoins, des outils technologiques peuvent aussi permettre de gagner du temps. C'est le cas, par exemple, de Procter & Gamble, qui recourt à un outil selon lequel chacun de ses utilisateurs est davantage conscient de la présence d'une autre personne et donne un accès facile et rapide aux informations personnelles sur autrui (s'il est présent ou absent, son numéro de téléphone, son emplacement physique, etc.).

Cet outil, qui réduit le temps perdu à jouer au «ping-pong téléphonique» (laisser des messages et rendre les appels), permet à ses employés de gagner en moyenne de 15 à 20 minutes par jour¹³. Cet exemple peut se transposer dans le contexte des membres au service d'une communauté de pratique, tout comme les outils plus élémentaires tels que les «pages jaunes», qui associent différentes personnes à une expertise donnée.

ACQUÉRIR L'HABITUDE OU LE RÉFLEXE DE PARTAGER LES CONNAISSANCES

«L'absence du réflexe de partager ses connaissances» et «la perception que le fait de partager des connaissances représente un travail supplémentaire» sont également ressorties parmi les barrières les plus critiques pour le partage des connaissances au sein d'une communauté de pratique. Cela signifie que lorsqu'un membre d'une communauté reçoit une information nouvelle, il n'a pas toujours le réflexe ou l'envie de vérifier si les autres membres l'ont également reçue. D'ailleurs, nos résultats indiquent que ces barrières prennent plus d'importance dans une communauté qui adopte une orientation opérationnelle que dans une communauté qui choisit une orientation stratégique¹⁴.

Cela s'explique par deux raisons. Premièrement, le personnel des opérations a souvent un nombre effarant de dossiers à régler à court terme et se voit couramment contraint à passer le plus clair de son temps à répondre à des urgences. Il est alors obligé à se concentrer sur différents objets précis. Ainsi, étant continuellement dans le feu de l'action, il est plus difficile pour ces personnes d'entrer dans un mode de «pratique réflexive», c'est-à-dire de procéder à l'analyse de leur pratique en adoptant un esprit critique afin de mieux comprendre pourquoi cela fonctionne ou ne fonctionne pas dans un contexte donné et d'en tirer des apprentissages¹⁵.

Deuxièmement, les dirigeants doivent en général remplir des mandats comportant des échéanciers à plus long terme et une étendue plus vaste, ce qui les conduit nécessairement à entrer dans un mode plus réflexif. En outre, ces personnes, qui se situent à un niveau plus élevé dans l'organisation, sont habituellement appelées à collaborer avec leurs pairs sur différents projets interdisciplinaires, d'où l'acquisition d'un certain réflexe. Des chercheurs ont démontré que les personnes ayant un faible statut et peu de pouvoir ont tendance à diriger l'information vers des personnes ayant un statut et un niveau de pouvoir plus élevés, alors que les personnes possédant un statut plus élevé et un pouvoir plus grand ont tendance à diriger l'information vers leurs pairs¹⁶. Par conséquent, on peut s'attendre à ce qu'une communauté de pratique réunissant des membres centrés sur les opérations ait moins l'habitude d'un partage des connaissances entre ceux-ci.

Ce contraste entre le quotidien et les habitudes du personnel du niveau opérationnel et celui du niveau stratégique nous amène à croire que leurs perceptions par rapport au partage des connaissances peuvent s'avérer différentes, de même que l'acquisition du réflexe de partager ses connaissances. Le responsable d'une communauté de pratique doit donc prendre

en compte ces dissemblances. Pour une communauté ayant une orientation opérationnelle, ce dernier devrait tenter d'améliorer chez les membres le réflexe de partager des connaissances entre eux. Pour ce faire, il peut organiser des sessions d'échange autour de projets terminés afin d'en tirer des leçons, mais aussi autour de projets qui sont encore à un stade embryonnaire. Un responsable peut également prendre note des conseils de ses pairs sur ce qu'ils feraient et ce qu'ils ne feraient pas, sur les détails à considérer, etc. En poussant les membres à échanger ainsi leurs idées, ceux-ci s'apercevront rapidement qu'ils font face à des enjeux similaires et prendront conscience de la nécessité de partager leurs connaissances et des atouts que cette attitude comporte.

PROMOUVOIR L'IMPORTANCE DU PARTAGE DES CONNAISSANCES

«Le manque d'intégration de la gestion des connaissances dans la stratégie de l'organisation» et «le manque de leadership dans la communication des bénéfiques associés aux pratiques de partage des connaissances» apparaissent aussi comme deux barrières importantes au partage des connaissances dans une communauté de pratique. Dans une étude effectuée en 2008 auprès des leaders de 57 communautés de pratique à l'intérieur de grandes organisations (Siemens, IBM, Oracle, etc.), Probst et Borzillo (2008) montrent que le partage des connaissances dans une communauté est stimulé par la fixation d'objectifs liés explicitement à la stratégie de l'organisation, à l'éclatement d'objectifs en sous-thèmes sur lesquels les membres de la communauté peuvent se pencher ainsi qu'à l'évaluation de l'atteinte des objectifs à l'aide d'indicateurs particuliers (pourcentage de réduction des coûts, pourcentage d'augmentation des revenus, pourcentage d'augmentation de la satisfaction des clients, etc.).

Une communauté de pratique pilotée en vue de l'atteinte d'un tableau de bord d'objectifs oriente les échanges et facilite le partage des connaissances. Ainsi, Bock et Kim (2002) ont trouvé que plus un individu prend conscience du fait qu'il peut apporter une contribution et avoir un impact sur la performance de son organisation, plus il est incité à partager ses connaissances.

Finalement, la promotion du partage des connaissances ne peut être le travail d'une seule personne, d'une seule équipe ou d'un seul service. Idéalement, partout dans l'organisation, des «champions» à différents niveaux hiérarchiques doivent être repérés et habilités à communiquer les bénéfiques de la mise en commun des connaissances. Dans le cadre d'une communauté de pratique, il est utile de distribuer certains rôles clés à des membres. Toutefois, cela doit être perçu comme une forme de reconnaissance et non comme une charge supplémentaire. L'obtention d'un rôle devrait alors motiver les membres visés, en plus de les conforter dans leur choix de s'investir dans la communauté. Ces derniers pourraient, par exemple, s'enquérir du rôle de «contrôle» des meilleures pratiques établies par la communauté et assurer le suivi de l'évolution des travaux de celle-ci auprès de leur équipe respective.

CONCLUSION

Il ne faut pas généraliser trop vite. En effet, il serait dangereux de tenir pour acquis que les barrières que nous avons désignées comme étant les plus critiques sont celles qui importent le plus. En fait, aucune des 13 communautés de pratique étudiées ne présente la même liste des 10 barrières les plus critiques. Par exemple, la moitié des 10 barrières les plus critiques à l'intérieur d'une des communautés étudiées sont différentes des 10 barrières mentionnées par une autre communauté étudiée.

Comme l'illustre le tableau 3¹⁷, les communautés de pratique ne comportent pas toutes les mêmes forces et les mêmes défis étant donné qu'elles ont différentes configurations de caractéristiques structurantes. Cette observation rejoint celle de Kimble et Bourdon (2008), qui avancent que le partage des connaissances est influencé par des facteurs liés aux caractéristiques de la communauté de pratique.

Cela signifie que les milieux de travail ne signalent pas tous les mêmes barrières les plus critiques pour le partage des connaissances. Cela met aussi en lumière les bénéfices qu'amène le fait d'effectuer un diagnostic pour chaque contexte.

En effet, les organisations désireuses d'encourager le partage des connaissances qu'elles détiennent sont en mesure d'agir de façon ciblée et de promouvoir le déploiement d'initiatives de gestion et l'implantation de politiques organisationnelles cohérentes avec les besoins réels des principaux intéressés. Cette façon de faire est particulièrement avantageuse lorsque le partage des connaissances se fait sous une forme communautaire, puisque la gestion des connaissances apparaît alors comme étant plus ou moins claire. Qui plus est, les expériences passées ont illustré combien il est difficile pour une organisation de piloter les communautés qu'elle abrite. En fait, la liberté qui est donnée aux communautés de pratique leur est essentielle afin de se développer et de bâtir un noyau de membres solide. Le dilemme pour les gestionnaires est qu'il faut tout de même les soutenir afin d'assurer leur évolution et de demeurer à l'affût de ce qui s'y passe en vue de profiter pleinement des connaissances qui y sont créées. Enfin, en mesurant ce qui a le plus d'importance pour une communauté de pratique, il est possible d'y limiter le nombre d'interventions en se concentrant sur ces éléments, ce qui minimisera la sensation d'une présence de la direction autour des activités de partage des connaissances.

Tableau 3

Caractéristiques structurantes d'une communauté de pratique

Caractéristiques démographiques	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation (opérationnelle – stratégique) • Durée de vie (temporaire – permanente) • Âge (nombre de mois/d'années) • Niveau de maturité (potentielle – coalition – action – dispersion – transformation)
Caractéristiques contextuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de création (spontané – intentionnel) • Dépassement des frontières organisationnelles (faible – moyen – élevé) • Environnement (facilitateur – neutre – gênant) • Marge de manœuvre organisationnelle (faible – moyenne – élevée) • Degré de formalisme institutionnel (inconnu – voilé – légitimé – soutenu – institutionnalisé) • Leadership (clairement assigné – continuellement négocié)
Caractéristiques des membres	<ul style="list-style-type: none"> • Ampleur (nombre de membres) • Dispersion géographique (faible – moyenne – élevée) • Processus de sélection (ouvert – fermé) • Processus d'inscription (volontaire – obligatoire) • Expérience passée (nulle – vaste) • Stabilité de l'adhésion (fluide – stable) • Maîtrise des TI (faible – moyenne – élevée) • Diversité (homogène – hétérogène) • Pertinence du thème de la communauté de pratique pour les membres (lien éloigné – lien étroit)
Caractéristiques de l'environnement technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de dépendance par rapport aux TI (faible – moyen – élevé) • Niveau de disponibilité des TI (faible – moyen – élevé)

Source : Dubé *et al.* (2006; traduction libre).

NOTES

1. IBM (2008).
2. Wenger *et al.* (2002 : 4 et 27; traduction libre).
3. Thompson (2005), Wenger (1998), Wenger *et al.* (2002), Wenger et Snyder (2000), Schenkel et Teigland (2008).
4. Wenger (2005).
5. Ciborra et Patriota (1998).
6. Szulanski (1996).
7. Ici, le terme «barrières» renvoie aux facteurs pouvant altérer l'efficacité d'un processus de partage des connaissances ou encore carrément l'empêcher. Ainsi, une barrière peut notamment consister dans la présence d'un obstacle ou l'absence d'une condition favorable au partage des connaissances.
8. Garfield (2006).
9. Michailova et Husted (2003).
10. O'Dell et Grayson (1998).
11. Schenk *et al.* (2009).
12. Hansen et Nohria (2004).
13. Desmond (2007).
14. Les communautés de pratique peuvent avoir différentes raisons d'être. Ces dernières peuvent être d'ordre stratégique, c'est-à-dire qu'elles ont un impact sur la mission générale et l'orientation globale de l'organisation (planifier la réponse à un changement important dans l'environnement d'affaires, définir une nouvelle ligne de produits, choisir le marché qui devrait être visé, etc.). Elles peuvent aussi être d'ordre opérationnel, c'est-à-dire qu'elles s'intéressent aux activités quotidiennes de l'organisation (les réponses à apporter aux problèmes quotidiens des clients, etc.).
15. Schön (1994).
16. Ipe (2003).
17. Dubé *et al.* (2006).

RÉFÉRENCES

- Bevern, J.V. (2003), «Does health care for knowledge management?», *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, n° 1, p. 90-96.
- Bock, G.W., Kim, Y.G. (2002), «Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing», *Information Resources Management Journal*, vol. 15, n° 2, p. 14-19.
- Cherns, A. (1976), «The principles of socio-technical design», *Human Relations*, vol. 29, n° 8, p. 783-792.
- Cherns, A. (1987), «Principles of socio-technical design revisited», *Human Relations*, vol. 40, n° 3, p. 153-162.
- Ciborra, C.U., Patriota, G. (1998), «Groupware and teamwork in R&D: Limits to learning and innovation», *R&D Management*, vol. 28, n° 1, p. 1-10.
- Desmond, P. (2007), «Presence comes to P&G», *Network World*, vol. 24, n° 42, p. 38-39.
- Desouza, K. (2003), «Facilitating tacit knowledge exchange», *Communications of the ACM*, vol. 46, n° 6, p. 85-88.
- Dubé, L., Bourhis, A., Jacob, R. (2006), «Towards a typology of virtual communities of practice», *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, vol. 1, p. 69-93.
- Garfield, S. (2006), «10 reasons why people don't share their knowledge», *Knowledge Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 10-11.
- Gold, A.H., Malhotra, A., Segars, A.H. (2001), «Knowledge management: An organizational capabilities perspective», *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, n° 1, p. 185-214.
- Hansen, M.T., Nohria, N. (2004), «How to build collaborative advantage», *Sloan Management Review*, vol. 46, n° 1, automne, p. 21-30.

- IBM (2008), *Unlocking the DNA of the Adaptable Workforce: The Global Human Capital Study 2008*, IBM Global Business Services.
- Ipe, M. (2003), «Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework», *Human Resource Development Review*, vol. 2, n° 4, p. 337-359.
- Jacob, R., Patriat, L. (2000), *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21^e siècle – Information, Interaction, Innovation*, recherches et études de cas, CEFRIO.
- Kimble, C., Boudon, I. (2008), «Some success factors for the communal management of knowledge», *International Journal of Information Management*, vol. 28, p. 461-467.
- Lin, H.F., Lee, H.S., Wang, D.W. (2009), «Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach», *Journal of Information Science*, vol. 35, n° 1, p. 25-44.
- Michailova, S., Husted, K. (2003), «Knowledge-sharing hostility in Russian firms», *California Management Review*, vol. 45, n° 3, p. 59-77.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 304 pages.
- O'Dell, C., Grayson, C.J. (1998), «If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices», *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 154-174.
- Probst, G.J.B., Borzillo, S. (2008), «Why communities of practice succeed and why they fail», *European Management Journal*, vol. 26, n° 5, p. 335-347.
- Riege, A. (2005), «Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider», *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n° 3, p. 18-35.
- Riege, A. (2007), «Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs», *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n° 1, p. 48-67.
- Schenk, E., Guittard, G., Cohendet, P. (2009), «TIC et communautés : le forum comme espace de socialisation», dans Bootz, J.-P., Kern, F. (dir.), *Les communautés en pratique : leviers de changement pour l'entrepreneur et le manager*, Lavoisier, p. 131-157.
- Schenkel, A., Teigland, R. (2008), «Improved organizational performance through communities of practice», *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n° 1, p. 106-118.
- Schön, D. (1994), *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Éditions Logiques, 418 pages.
- Szulanski, G. (1996), «Exploring internal stickiness: Impediments to transfer of best practice within the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 1, p. 27-44.
- Thompson, M. (2005), «Structural and epistemic parameters in communities of practice», *Organization Science*, vol. 16, n° 2, mars-avril, p. 151-164.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, 318 pages.
- Wenger, E. (2005), «Les communautés de pratique dans les organisations du XXI^e siècle», préface, dans CEFRIO, *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, CEFRIO, p. 8-16.
- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press.
- Wenger, E., Snyder, W. (2000), «Communities of practice: The organizational frontier», *Harvard Business Review*, vol. 78, n° 1, p. 139-145.
- Zhou, A.Z., Fink, D. (2003), «Knowledge management and intellectual capital: An empirical examination of current practice in Australia», *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 1, n° 2, p. 86-95.