

Chapitre 4 : Les résultats

"Learners inevitably participate in communities of practitioners..." Jean Lave

Ce chapitre est maintenant consacré à la présentation des résultats obtenus par l'analyse combinée des données issues de l'observation, des entrevues et des questionnaires. Nous commençons par une présentation de nos résultats en fonction des objectifs de recherche établis. Dans un premier temps, nous présenterons l'ensemble des facteurs influençant le fonctionnement des CoPs. Il s'agit de faire ressortir les différentes composantes des communautés de pratique ainsi que de mettre la lumière leur impact sur la dynamique des CoPs. Dans un deuxième temps, nous présenterons les retombées de la communauté de pratique sur le développement des participants. Une troisième section est composée d'éléments supplémentaires ressortis de l'analyse, Elle met en exergue les défis que présente la participation à ce type de structure sociale d'apprentissage, plus particulièrement en contexte de transmission.

Tel que déjà mentionné, l'analyse des résultats a principalement porté sur la CoP A. En effet, les données de la CoP B n'étant que partielles, nous n'avons pu les intégrer dans toutes les dimensions analysées. Cette CoP a été, on le rappelle, abandonnée en raison du désengagement des participants.

1. Les facteurs influençant le fonctionnement des communautés de pratique

Dans cette première section, trois grandes dimensions seront abordées : 1) les éléments structuraux (raison d'être, objectifs et attentes, profil des participants, etc.) 2) les éléments liés au processus de socialisation (dynamique du groupe, engagement des participants, etc.) et 3) le rôle de l'animateur

1.1. Les éléments structuraux de la communauté de pratique

Les éléments structuraux de la communauté de pratique incluent la raison d'être de la communauté de pratique et son domaine d'activité, le profil des membres ainsi que les connaissances partagées (la pratique partagée).

- **Raison d'être, objectifs et attentes**

La communauté de pratique observée opère sans le contexte de la transmission des entreprises. En ce sens, les participants aux communautés de pratique sont des intervenants de différents horizons dans le domaine de transmission d'entreprise. En se référant aux entretiens avec les animatrices et aux observations des participants lors des rencontres, on peut recenser les différents objectifs poursuivis à travers ces communautés de pratique. Ces derniers sont issus des perceptions, telles qu'évoquées par les animatrices et les participants.

L'un des objectifs de ces CoPs est de permettre aux participants d'intégrer davantage sur l'aspect humain du transfert. D'après l'animatrice de la CoP de B :

*«...les gens qui rentrent là-dedans, c'est avec un intérêt pour en **apprendre plus sur le volet humain** du transfert d'entreprise. »*

La majorité des participants de la CoP A (66,7%) cherche à avoir des interactions avec les pairs pour partager des connaissances et des compétences, et apprendre plus au sujet de

l'intervention en transmission dans le but de se perfectionner. Le reste des participants a plus un souci de voir le domaine de transmission d'entreprise se développer et de contribuer à ce développement, notamment en cherchant à améliorer les conditions d'exercice de la profession. L'animatrice de la CoP A soulève pour sa part que :

*« Tout le monde vient pour **réfléchir sur la problématique de transfert**. Je pense qu'ils sont tous conscients que quelque chose qui ne va pas là, on est tous intelligents, les cédants sont intelligents, mais pourquoi ils ne mettent pas ça en marche. Je pense que les experts qui viennent là ont le goût de réfléchir à ça ».*

Elle ajoute aussi que les participants viennent pour développer leurs réflexions à propos de leurs **problèmes professionnels profonds** et non résolus. Comme l'expliquent l'animatrice de la CoP A, outre la complexité du processus de transmission qui constitue un défi majeur pour les intervenants sur plusieurs plans, ce processus est connu pour être multifacettes et nécessite des interventions multidisciplinaires. Néanmoins, les intervenants n'ont pas toujours les expertises nécessaires et les outils qu'il faut pour répondre à tous les besoins de leurs clients. Selon l'animatrice du groupe A, les participants à la CoP

*« Ils cherchent à réfléchir ensemble sur des **problèmes qu'on comprend mal** ».*

Les participants viennent donc pour développer leurs réflexions à propos de leurs problèmes professionnels, c'est un désir de s'améliorer et de voir ce que les autres intervenants font dans leurs pratiques. Les attentes des participants peuvent se résumer dans le partage de connaissances et apprendre des autres, échanger des cas d'expérience qui sont riches, entendre des histoires, se ressourcer, briser l'isolement professionnel et côtoyer des pairs. Comme le souligne l'animatrice de la CoP A :

*« Je pense qu'ils viennent vraiment là pour briser la solitude professionnelle, parce qu'ils ne peuvent pas parler avec leurs amis, leurs conjoints, ils n'ont pas vraiment des partenaires d'affaires qui peuvent comprendre la complexité du transfert, fait que je pense vraiment qu'ils viennent vraiment **briser la solitude** ».*

Selon l'animatrice de la CoP A, les intervenants souffrent de plusieurs problèmes, tels que le **manque de spécialisation** et le **problème de crédibilité** dans leur domaine professionnel.

*« En tant qu'accompagnateur, soit on n'est pas spécialisé, soit c'est la **mauvaise compréhension du client** et de ne pas sentir ou de ne pas respecter le mal du client ce qui fait qu'on perd notre crédibilité ».*

Ce qui fait la particularité de ces communautés de pratique est cette raison d'être qui est le **besoin d'apprentissage et d'échanger avec les pairs**. Comme le souligne l'animatrice de la CoP B :

*« L'objectif dans le fond c'était d'échanger sur nos pratiques en transfert d'entreprise, s'entraider, de donner des coups de pouce. Faut dire que la particularité de la [communauté de pratique], c'est que ce sont des gens **qui ont le désir** de travailler dans le transfert d'entreprise. »*

En effet, la communauté de pratique de B se composait conseillers juniors et sans réelle expérience dans le domaine de transmission d'entreprise. Leurs objectifs individuels, dans ce groupe étaient de davantage de **s'insérer dans le milieu** puis de **s'entraider et d'apprendre** plus pour être en mesure d'en faire davantage, de mieux accompagner des clients qui amorce un processus de transmission.

Les objectifs évoqués sont multiples, et semblent varier selon le profil des participants et la composition des communautés de pratique. Par exemple, les moins expérimentés y voient une occasion de développer leur crédibilité dans le domaine, alors qu'à l'inverse, les plus aguerris souhaitent pouvoir y trouver une expertise de pointe leur permettant de résoudre des cas concrets difficiles. Les objectifs sont également de niveaux différents : certains objectifs sont liés à la finalité, d'autres sont liés au processus et à la dynamique des communautés de pratique.

Tableau 11 : Synthèse des objectifs et attentes recensés

Objectifs liés à la finalité	Développer sa crédibilité, s'insérer dans le milieu, accroître son appartenance au domaine	« En tant qu'accompagnateur, soit on n'est pas spécialisé, soit c'est la mauvaise compréhension du client et de ne pas sentir ou de ne pas respecter le mal du client ce qui fait qu'on perd notre crédibilité ». (Extrait, animatrice CoP A) « L'objectif dans le fond c'était d'échanger sur nos pratiques en transfert d'entreprise, s'entraider, de donner des coups de pouce. Faut dire que la particularité de la [communauté de pratique], c'est que ce sont des gens qui ont le désir de travailler dans le transfert d'entreprise. » (Extrait, animatrice CoP B)
	Aider à la résolution d'un mandat difficile	« Je suis en réflexion et je suis venu pour avoir d'autres perceptions , j'aime faire le point sur mon client, juste pour entendre vos suggestions . » (Extrait de participant 3, CoP A) « Ils cherchent à réfléchir ensemble sur des problèmes qu'on comprend mal » (Extrait, animatrice CoP A)
	Développer une expertise plus pointue sur la dimension humaine de la transmission	« Tout le monde vient pour réfléchir sur la problématique de transfert . Je pense qu'ils sont tous conscients que quelque chose qui ne va pas là, on est tous intelligents, les cédants sont intelligents, mais pourquoi ils ne mettent pas ça en marche. Je pense que les experts qui viennent là ont le goût de réfléchir à ça ». (Extrait, Animatrice CoP A) « ...les gens qui rentrent là-dedans, c'est avec un intérêt pour en apprendre plus sur le volet humain du transfert d'entreprise. » (Extrait, animatrice CoP B)
Objectifs liés au processus	Apprendre de l'expérience des autres et de leur pratique	« Je n'ai pas d'attente particulière, mais je suis venu ici pour enrichir puis m'enrichir » (Extrait, participant 2, CoP A)
	Échanger et socialiser	« Je suis bien heureux d'être ici parce que mes attentes sont d'échanger et d'entendre les autres . » (Extrait, participant 1, CoP A) « Je pense qu'ils viennent vraiment là pour briser la solitude professionnelle, parce qu'ils ne peuvent pas parler avec leurs amis, leurs conjoints, ils n'ont pas vraiment des partenaires d'affaires qui peuvent comprendre la complexité du transfert, fait que je pense vraiment qu'ils viennent vraiment briser la solitude ».

- **Le profil des participants**

Le tableau 12 présente un sommaire des profils des participants dans les deux CoP.

Tableau 12 : Profils des participant dans les deux communautés de pratique

		Genre	Âge	Profession	Année(s) d'expérience	Fréquence d'intervention	Autre structure
CoP A	1	M	55 ans et plus	Coach ou mentor	5 à 9 ans	Souvent	Formation
	2	M	55 et plus	Coach ou mentor	1 à 4 ans	Rarement	Formation en synergologie
	3	M	55 ans et plus	Conseiller en management	10 à 14 ans	Toujours	Co-développement professionnel
	4	M	55 et plus	Coach ou mentor	15 à 25 ans	Toujours	Rencontre périodique entre collègues séniors
	5	M	Entre 46-55 ans	Coach ou mentor	1 à 4 ans	Rarement	Co-développement professionnel
	6	M	Entre 46-55 ans	Coach ou mentor	1 à 4 ans	Souvent	Cercles d'excellence
CoP B	1	Le profil des participants n'a pas pu être étudié de façon aussi systématique que dans la CoP A. Le questionnaire individuel n'a pu être diffusé avant la fin des rencontres. Des informations partielles ont été obtenues par le biais des entretiens avec les animatrices et l'observation.					
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						

Comme on peut le constater, la majorité des participants à la CoP A sont des coachs ou mentors spécialisés en transfert d'entreprise. Un des participants réguliers se qualifie comme un conseiller en management. Tous les participants sont de sexe masculin. La majorité des participants ont plus de 55 ans, les autres ont entre 46 ans et 55 ans. Le nombre d'années d'expérience dans leur profession diffère d'un intervenant à un autre. La moitié ont entre une à quatre années d'expérience, les autres étant plus expérimentés.

Contrairement à la communauté de pratique A, la CoP B est qui a été dissoute, se composait de six participants plus diversifiés. Deux d'entre eux étaient des conseillers en transmission, le reste des participants œuvraient dans le domaine juridique, financier et de gestion de ressources humaines. La communauté était donc plus hétérogène. Le groupe comprenait également des participants moins expérimentés en matière de transmission. Comme le souligne l'animatrice du groupe :

« On a des gens séniors avec des gens plus juniors aussi, pas juste nécessairement de séniors parce que je crois que ça peut apporter des belles discussions, ça peut nous

amener aussi sur des pistes de discussions et d'avoir quelque chose de plus diversifier »

Elle ajoute également :

« Dans le fond ce sont des gens de première ligne, comme avocat ou comptable qui reçoivent des dossiers de transfert à certaines occasions et qui sont plus sur le volet technique et qui, dans le fond, ont le souci de l'humain et veulent en apprendre plus, d'autres qui avaient le désir d'avoir plus une clientèle de transfert »

La diversité de la CoP A se remarque également au niveau de la fréquence du traitement des dossiers de transmission. Le tiers des participants de cette communauté interviennent presque toujours dans des mandats de transmission d'entreprises. Le deuxième tiers n'intervient qu'à l'occasion dans des cas de transmission. Finalement, le dernier tiers, bien que présentant un grand intérêt pour la transmission, n'est concerné que rarement par ce type de mandat.

La quasi-majorité des participants ont déjà fait partie d'une structure sociale d'apprentissage, et participent à d'autres activités de développement de compétences et d'amélioration de pratiques. Ces activités peuvent prendre la forme de formations, d'activités de coaching et de développement personnel, ou encore de colloques, séminaires ou ateliers sur la relève. On peut donc dire que les participants appartiennent à plusieurs communautés. Ce n'est pas leur première expérience en la matière.

- **Effet de la composition du groupe sur le fonctionnement des communautés**

Il est intéressant de comparer la composition des deux communautés de pratique, considérant que la CoP B a cessé ses activités en raison du manque d'engagement des participants. L'observation des deux communautés de pratique nous permet de constater que le partage d'un « langage » commun est important pour le fonctionnement de la communauté ; cela facilite la communication. L'animatrice de la CoP A souligne en ce sens les avantages et les inconvénients d'un groupe composé de participants qui œuvrent dans le même domaine :

« On n'a pas des gens qui font le même métier vraiment. Ça pourra être à la fois positif et négatif, dans le sens où ils se complètent, ils amènent des points de vue différents

puis on ne tombe pas dans tout ce qui est redondant, mais parfois on a besoin de pairs pour pouvoir parler de développement des connaissances et des compétences ».

À la lumière de ces propos, il semble donc important de prendre le temps de composer la CoP en fonction de sa raison d'être. Dans ce cas-ci, la transmission d'entreprise est une trame de fond qui aurait avantage à être commune à tous les participants. L'extrait suivant de l'entrevue avec l'animatrice de la CoP B va dans ce sens :

*« Le profil des participants, je te dirai avec l'expérience de décomposition de la CoP qu'on a vécue, c'est que ça aidera vraiment beaucoup...je pense que c'est important d'avoir les gens qui sont à **l'intérieur de la problématique** »*

Ainsi, il est nécessaire d'être « réellement » actif dans le domaine d'intervention en transmission d'entreprise pour d'atteindre les objectifs d'apprentissage et de développement des compétences. Nous y reviendrons dans la section des retombées.

- **Pratique partagée**

La pratique englobe l'histoire de la communauté, et le cumul de connaissances qui ont été développées. Les résultats du questionnaire rempli par les participants ainsi que les observations menées montrent que le principal défi rencontré par les intervenants en transmission provient des problèmes organisationnels tels que la conciliation de la sphère « famille » et de la sphère « entreprise » et la gestion des conflits. D'autres évoquent plutôt l'ampleur des dossiers de consultation et à la durée d'intervention. Le manque de multidisciplinarité paraît aussi comme un défi majeur pour les intervenants en transmission. Les problèmes le plus fréquemment partagés dans le cadre des rencontres concernaient :

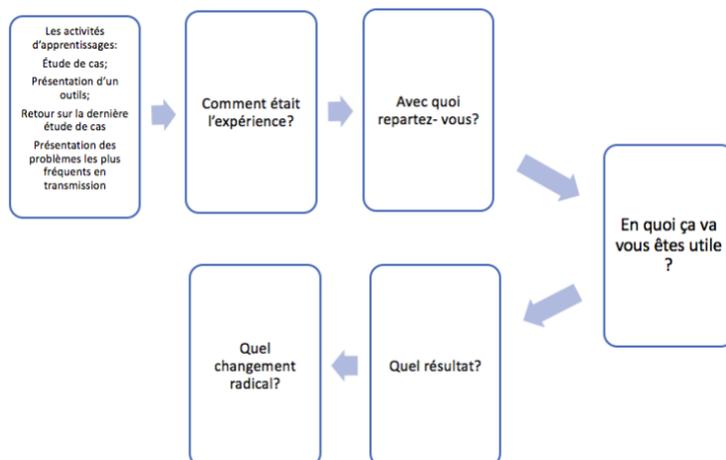
- Identification des candidats potentiels ;
- Résistance des cédants ;
- La communication avec les conjoints ;
- Dualité propriétaire/père/patron ;
- Le transfert de pouvoir ;
- La problématique classique de règne conjoint en transmission familiale ;
- Cohabitation, tensions et conflits prédécesseur et successeur ;
- Les émotions cachées du cédant ;

- La distinction famille et actionnaires ;
- La question du timing et la peur d'agir.

L'observation des rencontres des communautés a permis de constater qu'une panoplie de connaissances sont partagées durant les rencontres. On peut penser par exemple aux discussions et débats, de même qu'au partage de cas vécus (sous forme d'étude de cas) et de références (livres, articles, et le partage d'outils). En plus du partage durant les rencontres, des moyens de communication et l'utilisation des réseaux sociaux et outils de partage ont été utilisés pour faciliter le maintien des échanges hors rencontres. (Exemple : site intranet de l'organisation, plateforme Dropbox et courriels).

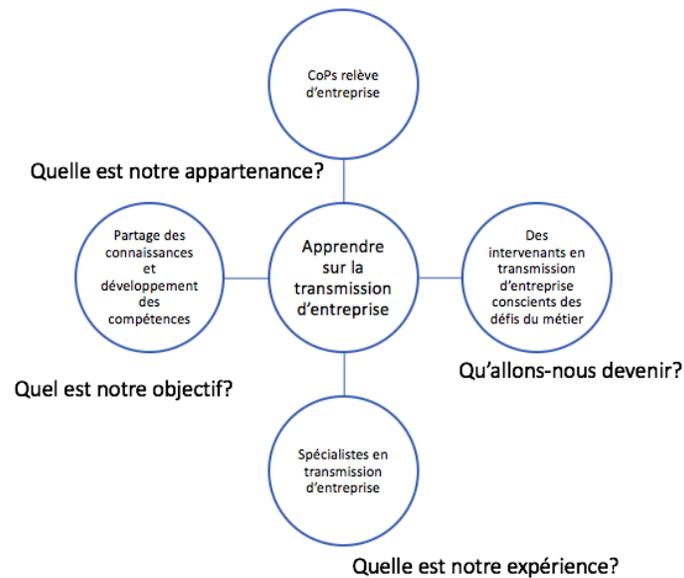
Les communautés de pratique observées ont une façon de fonctionner assez structurée (voir figure 11). Les participants étaient invités à discuter des problèmes auxquels ils font face, soit à travers des cas vécus ou en présentant une problématique souvent rencontrée. Dans un premier temps, des pistes de solutions ou des pistes de réflexion pour les problématiques évoquées sont partagées par les participants. À la fin de la rencontre, les participants retournent à leur quotidien professionnel et sont invités à tester concrètement les pistes et outils qui ont été partagés. C'est à travers cet aller-retour entre la communauté et les pratiques professionnelles que le processus d'apprentissage continu prend forme. Il s'agit d'une boucle constante entre les interactions des apprentissages et de la pratique. L'objectif étant de réinventer les idées sorties de la communauté et les mettre en pratique et faire par la suite un retour sur les résultats atteints.

Figure 11 : La boucle d'apprentissage de la CoP des intervenants en transfert



La figure suivante schématise les éléments structuraux de la communauté de pratique observée. Ces questions nous permettent de savoir qui est la communauté et qu'est-ce qu'elle va devenir. Cette projection envers le futur est ce qui construit l'identité et l'histoire de la communauté de pratique.

Figure 12 : La structure de la CoP des intervenants en transmission



Source : Adapté de Wenger et al., (2002)

Or, cette schématisation montre bien ce qu'est le cœur de la communauté, et la nécessité d'une « expérience commune » qu'est celle de la transmission d'entreprise. Non seulement les objectifs doivent être clairs et explicités en ce sens, mais les critères d'inclusion dans les communautés de pratique doivent être respectés pour en assurer l'équilibre et le bon fonctionnement.

1.2. Processus de socialisation et d'apprentissage

Cette deuxième thématique a pour objectif de mettre le point sur les liens qui se développent entre les membres, l'atteinte des objectifs des participants, ainsi que le niveau d'appartenance à la communauté et le cycle de vie de celle-ci qui sera présentée en comparaison avec le cas référence.

- **Les liens entre les membres**

Une communauté de pratique se caractérise par la force des liens sociaux qui unissent ses membres. Ces liens sociaux sont considérés comme la résultante de l'engagement des participants dans une pratique commune pour le développement des connaissances et des compétences. À travers l'observation, on constate que la CoP A se caractérise par un groupe très dynamique, qui est ouvert au partage des expériences. Les membres s'écoutent et se respectent. Même en étant des concurrents dans le milieu professionnel, une relation d'amitié les réunit et leur permet de s'entraider sans retenue. La CoP A se caractérise par une bonne ambiance, une grande énergie, humour et amitié, un grand intérêt envers les problématiques ainsi que beaucoup d'interactions. L'animatrice de la CoP A croit qu'il existe un attachement qui s'est créé entre les membres de son groupe :

*« Moi je dirais vraiment une **complicité** et un désir d'être ensemble, ils s'ennuient quand ils ne sont pas ensemble, ils s'aiment et ils s'apprécient. Je pense vraiment qu'il s'est créé quelque chose entre eux, il y a un **attachement** entre les membres, je ne sais pas il y a comme un fil invisible qui les relie, on dirait qu'ils ont envie de **prendre soin** l'un de l'autre. Il y a vraiment une camaraderie ces participants souffrent de solitude je pense et viens pour **combler cette solitude professionnelle**. »*

Malgré le peu de rencontres de la CoP B l'animatrice a constaté que les gens qui viennent à cette communauté sont des gens passionnés par le sujet et que ces derniers désirent développer leurs connaissances et compétences à travers leur engagement :

*« Ils étaient super **heureux de se revoir** il y avait beaucoup de conversations informelles en début de rencontre, je crois qu'ils ont à ceux qui se sont revus par après, donc c'est ça, c'est beaucoup sur le respect, **heureux d'être là** de se retrouver ensemble sur un sujet qui nous tiens tous à cœur. Surtout pour des gens qui n'en font pas tant, mais qui ont le désir d'en faire vraiment ça vient du cœur. »*

Cette motivation des membres est au cœur du processus d'apprentissage. En effet, plus les membres sont motivés plus ils partagent activement leurs connaissances en raison du sentiment de confiance, de cohésion et de la communication positive. L'animatrice de la CoP B trouvait que les liens qui regroupent les intervenants sont très importants dans la mesure où

*« Ils se disent tout à cœur ouvert, puis n'ont pas peur de dire ce qu'ils pensaient même s'ils n'étaient pas toujours en accord ou qui voyait ça de façon différente, c'est ça il y avait un **beau respect** dans l'écoute puis ce qui facilitait l'ouverture des gens ».*

Selon la perception des animatrices des Cops, les liens qui unissent les participants sont la confiance, le plaisir de se retrouver, l'ouverture, la transparence et le respect. En effet, dans les deux CoPs il s'agit bel et bien de communautés spontanées de partage de connaissances et de pratiques exemplaires.

Les résultats du questionnaire concernant l'importance des liens entre les membres de la CoP A offrent un aperçu de ce qui importe le plus pour réussir une communauté de pratique. Selon la perception des participants, outre la complémentarité et l'engagement mutuel, tous les liens (professionnalisme, transparence, confiance, ouverture, réciprocité) ont le score le plus élevé de l'échelle de Likert. Cependant, le respect se situe en tête de liste de ce qui relie les membres de la communauté de pratique. Il est suivi par le professionnalisme, la transparence et l'ouverture. Le score de la complémentarité peut être expliqué par l'homogénéité de la CoP observée. Malgré le principe de normalisation supposé par la CoP, la réussite de celle-ci n'est pas toujours garantie d'homogénéité.

- **Niveau de participation**

Les liens entre les membres se reflètent également à travers leur niveau d'engagement et de participation à la communauté de pratique. L'observation et la comparaison entre les deux communautés de pratique nous a permis de voir la différence entre les niveaux de participation des individus.

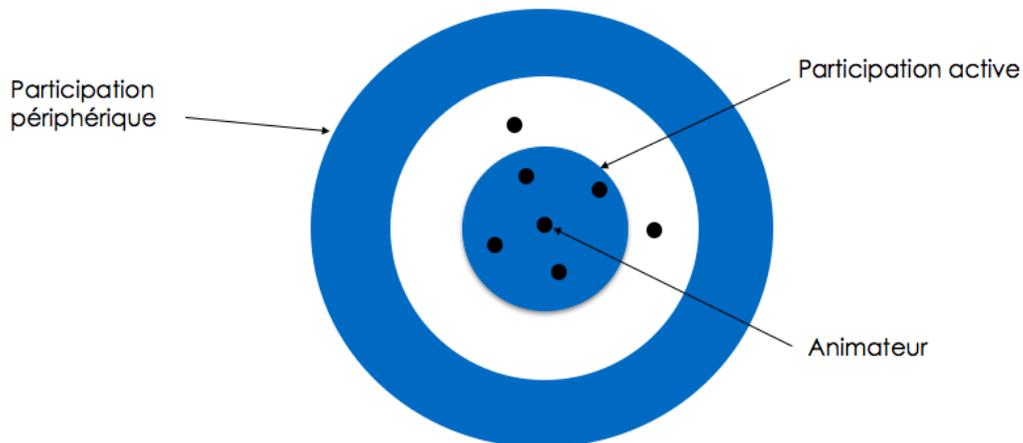
Tandis que la CoP A se compose de participants qui évoluent vers le cœur de la communauté (donc d'une participation très active) au fur et à mesure que le temps passe et que les liens entre les membres se solidifient. La CoP B, quant à elle, est constituée de membres qui n'ont pas le même niveau d'engagement. Évidemment, la CoP B a été dissoute. Mais on peut y voir une évolution graduelle contraire (du cœur vers l'extérieur). Une observation sur une plus longue période aurait été nécessaire. En effet, lors de l'entrée dans une communauté, la participation est souvent périphérique et devient plus active à fur et à mesure que les participants s'impliquent, participent et gagnent de l'expérience dans la pratique.

Selon l'animatrice de la CoP B, ce manque d'engagement et de participation s'explique par le nombre de participants et leur niveau d'expérience :

« En fait qu'on n'était pas assez et surtout le fait que le groupe a remis en question de la pertinence de la communauté parce que on est rendu très peu et très peu mature en termes d'expérience en transfert d'entreprise ».

La composition de cette communauté combinée au fait qu'elle soit dans un premier stade de développement semble avoir fait en sorte que ses participants étaient moins actifs et parfois même absents. Les figures ci-dessous schématisent le niveau de participation des membres des deux communautés de pratique.

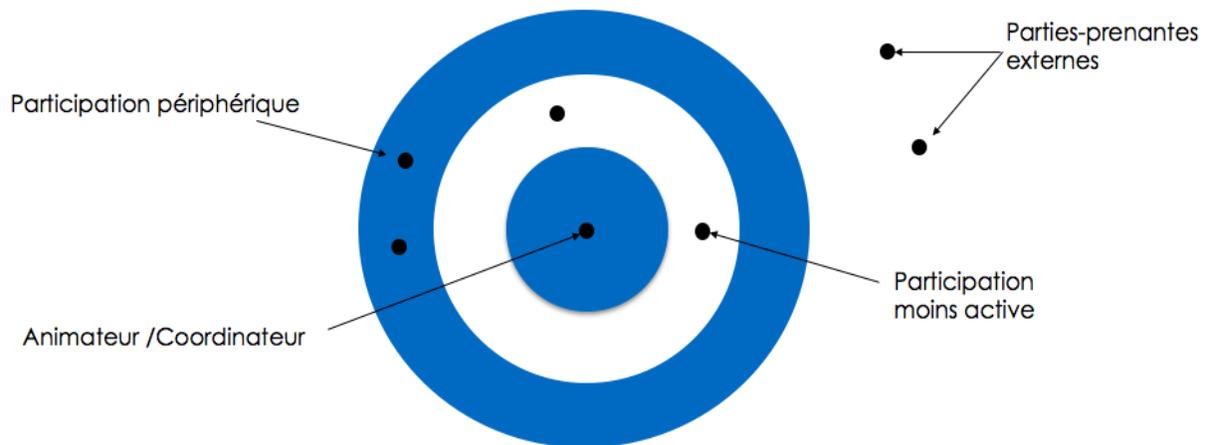
Figure 13 : Le niveau de participation à la CoP A



Source : Adapté de Wenger et al., (2002)

La première figure décrivant la CoP A reflète une participation active. La quasi-majorité des membres assiste à l'intégralité des rencontres et activités, tandis qu'il n'existe pas de participation périphérique. La deuxième figure nous montre un cas typique d'une communauté de pratique à participation non-active. Le cœur de la communauté n'est composé que par l'animateur qui essaye de convaincre les participants de devenir plus actifs. Cela peut être expliqué par le jeune âge de cette entité ainsi que par sa composition.

Figure 14 : Le niveau de participation à la CoP B



Source : Adapté de Wenger et al., (2002)

- **Cycle de vie de la communauté de pratique**

Le cycle de vie 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, et ensuite un stade de transformation (Wenger et al., 2002).

Dans le cas de la communauté de pratique A, on constate clairement un développement au niveau de cycle de vie qui vient simultanément avec le développement des participants, des activités et des pratiques. Selon l'animatrice de ce groupe, la CoP A se situe quelque part entre la phase de momentum et la dernière phase de transformation.

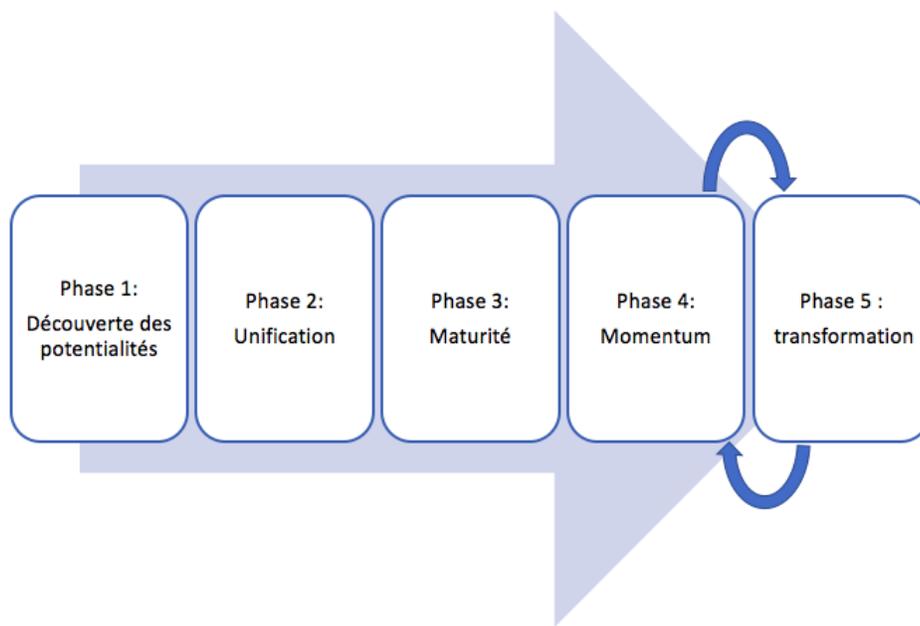
Il est vrai que durant les premières rencontres observées il a été facile de s'apercevoir que la communauté était dans la phase de maturité. On sentait facilement la complicité entre les membres, le sentiment d'appartenance, et l'engagement mutuel des membres, et par conséquent, la CoP avait son identité et avait déjà trouvé sa légitimité. Il était donc possible de mesurer la création de valeur en termes de partage de connaissances et de développement des compétences. Toutefois après quelques mois (deux rencontres) et malgré des hauts et des bas, un événement interne à la communauté a déclenché un certain débat sur la raison d'être de la communauté. En effet, un membre essayait de proposer de nouvelles manières de faire, de nouveaux projets. L'animatrice

cherchait alors à gérer les tensions, à préserver la pertinence du sujet d'intérêt, ainsi qu'à maintenir l'intérêt intellectuel et émotif des membres. Cela peut entraîner ensuite un processus de transformation de la communauté.

« Je pense que ce membre a atteint le point d'inflexion ou lui ne ressent plus l'intérêt de la CoP. C'est ça je l'ai senti la dernière fois. » (Extrait, animatrice de la CoP A)

La figure ci-dessous illustre le cycle de vie de la CoP A.

Figure 15 : Cycle de vie de la CoP A



Source : Adapté de Wenger et al., (2002)

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 concrets.

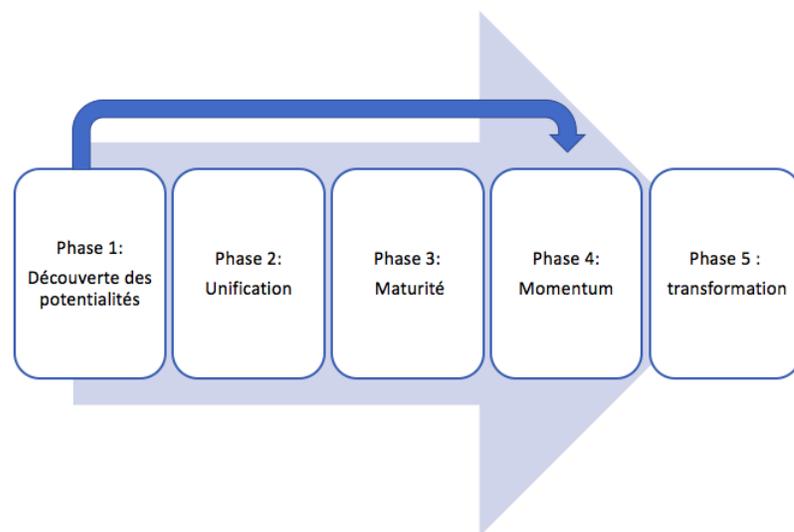
Contrairement au cas A, notre cas référence était toujours dans la phase de découverte des potentialités lors de notre observation. Les participants essayaient de définir le domaine d'intervention, et identifier les besoins en connaissances. *« Je te dirai parce que là on a eu deux rencontres. Fait qu'on a été à ce stade-là on réapprenait un peu à se connaître davantage et que*

rapidement après on est passé au stade ou on remet en question le groupe » extrait de l'entrevue avec l'animatrice de la CoP B.

Les membres du groupe ainsi que l'animatrice préparaient le lancement des activités de la CoP, d'identifier les idées et les pratiques qui sont au cœur des échanges, et essayaient de bâtir les relations de respect et de confiance. Selon l'animatrice du groupe, ce dernier est passé directement à la phase du momentum : « *On a comme tout de suite remis en question le groupe, la raison d'être, sans passer par les autres phases ».*

En réalité, la communauté de B est restée au stade de la découverte des potentialités sauf qu'un certain moment les participants et l'animatrice ont cru que c'était bien fondé puis qu'ils étaient prêts pour commencer les activités programmées sans prendre le temps de tisser des liens intenses entre les membres. Cela s'est répercuté sur la continuité de la communauté. En plus du fait que le groupe n'était pas homogène, les membres ne parlaient pas le même jargon vu qu'ils ne venaient pas du même domaine professionnel et ne sont pas forcément conscients des problématiques de transmission à cause de leur manque d'expérience dans le domaine. Ces participants cherchaient plus de la formation qu'une appartenance à une communauté de pratique, le lieu de socialisation qui a pour but d'améliorer la pratique de créer les « best practices », d'échanger les expériences et de développement des compétences et des capacités. La figure ci-dessous illustre l'évolution du cycle de vie de la communauté de pratique de B.

Figure 16 : Cycle de vie de la CoP de B



Source : Adapté de Wenger et al., (2002)

À chacune de ces étapes, la coordination de la communauté joue un rôle important. L'animateur ou coordinateur contribue d'abord à définir le domaine de la communauté de pratique en identifiant des questions et des problématiques à traiter, en recrutant des membres et en définissant une méthodologie de travail qui l'intègre au sein de l'organisation à laquelle appartiennent les membres. Il aide ensuite à établir des relations stables et constructives. Et il soutient les membres dans leur développement professionnel en questionnant leurs pratiques individuelles et en construisant petit à petit un cadre commun de référence. Ses rôles touchent à la modération des interactions de même qu'à l'organisation des activités.

1.3. Les rôles et les fonctions de l'animateur

Parmi les facteurs les plus importants pour le succès d'une communauté de pratique, on retrouve la vitalité de son leadership. L'animateur tient sans contredit un rôle central dans le développement et la réussite de la communauté. Nos observations sont sans équivoque sur ce plan. En effet, le coordinateur aide la communauté à se **focaliser** sur le même domaine d'activité et fait en sorte que les membres gardent des liens et principes communs qui les regroupent. Il est donc primordial de se doter d'un animateur, dès les premières phases de développement de la CoP.

L'animateur se doit d'avoir des connaissances dans le domaine d'activité de la communauté, d'être passionné par les problématiques du domaine, de connaître assez les membres de la communauté, d'être un bon communicateur pour qu'il puisse aider dans le développement de la pratique de la communauté. Il doit également avoir des capacités interpersonnelles pour pouvoir détecter les besoins individuels des participants. Si l'animateur comprend la dynamique du groupe, il sera par conséquent capable de choix stratégique permettant le développement de la communauté (Wenger et al., 2002).

D'après les observations, les fonctions de l'animatrice de la CoP A durant les rencontres peuvent se résumer comme suit :

- Suivre un ordre de jour ;
- Orienter les discussions des participants ;
- Aider les participants à interagir, à échanger et à approfondir les problématiques ;

- Présenter des exemples similaires et les solutions mises en place ;
- Résolution des questions et présentation de piste de solution ;
- Proposition de cas d'étude soit vécu ou académique ;
- Partage d'outils et de méthodes d'intervention
- Compléter les discussions

L'animateur peut aussi répondre aux besoins des participants en termes d'évolution des activités de la communauté, par exemple ramener des modifications et intégrer les nouvelles suggestions à l'ordre du jour.

Les fonctions de l'animatrice de la CoP B, durant les premières rencontres portaient sur le respect du canevas, la prise de parole de chacun, s'assurer du respect du temps que l'animatrice s'est alloué pour la rencontre.

« Durant les rencontres mes fonctions c'était beaucoup de respecter le droit de parole de chacun, s'assurer qu'on respecte ce qu'on s'est donné comme entente au départ du déroulement, que s'est fait de cette façon-là, de ramener les gens aussi sur la notion qu'on est en processus de transfert fait que la raison d'être du cercle c'est ça. Peut-être à cause de la construction du groupe, les participants qui étaient, ça avait souvent tendance à sortir en d'hors de ça ». (Extrait, animatrice de la CoP B)

Les animateurs, dans les communautés observées, avaient également des fonctions en dehors des rencontres. Les animateurs étaient les gardiens de la préparation et de l'assiduité des participants : s'assurer que les participants arrivent préparer, rappeler les dates, lire les cas académiques s'il y a lieu, répondre aux questions via les courriels et faire un suivi s'il y a des documents à diffuser.

2. Les retombées des CoPs sur le développement des connaissances et des pratiques des conseillers en transfert

Tel qu'évoqué dans la littérature, les retombés d'une communauté ne sont pas toujours immédiats et visibles au niveau individuel, ils émergent petit à petit en traitant des cas et surtout, en faisant face aux obstacles (Wenger et al., 2002). D'après la vision de Wenger, la performance ou la

valeur ajoutée n'est pas jugée dans les communautés de pratique, elle est plutôt mesurée dans le lieu de travail. Il s'agit ici d'une vision pragmatique des apports des communautés de pratique au niveau des capacités et des compétences de ses participants. Mais les communautés peuvent s'engager à donner un sens à leurs retombées à la fois à travers le codage des connaissances et des expériences et la perception des participants à la CoP. Cet effort offrirait aux membres un répertoire commun de stratégies et de méthodes et un moyen de faire un retour sur les connaissances et les compétences développées.

Dans le cadre de l'analyse, nous avons cherché à évaluer l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs par les participants à travers leur perception. Dans un deuxième lieu nous avons regroupé les extraits à la fois des animateurs et des participants qui reflètent les apports de la participation aux CoPs. Les constats sont également alimentés par les observations.

En effet, le partage de connaissance, le plaisir, l'innovation des outils et des méthodes, ainsi que la collaboration entre les différents participants sont des objectifs jugés importants par les participants aux CoP observées. Cependant, les objectifs qui obtiennent les moyennes les moins élevées sont la formation en tête du classement, suivie par l'accomplissement personnel et le dépassement de soi. Le sentiment d'appartenance, le développement des compétences, la résolution des problèmes et le débat restent parmi les objectifs les plus importants pour les participants. Tous les participants s'entendent toutefois pour dire que l'objectif le plus atteint est celui de l'échange et du partage des connaissances et des informations.

Tableau 13 : Niveau de réalisation des objectifs selon les participants

Objectif	Niveau d'atteinte
Formation	Moyen
Plaisir	Fort
Dépassement de soi	Faible
Innovation des outils et des méthodes	Fort
Développement des compétences	Moyen
Accomplissement personnel	Faible
Sentiment d'appartenance	Fort
Partage de connaissance, résolution de problèmes, débat et collaboration	Fort

Il est toutefois essentiel de faire la différence entre les objectifs liés à l'individu exprimés par les participants et les objectifs des animatrices (travailler sur l'aspect humain de la transmission, et la multidisciplinarité) sources de motivation des animateurs. Les participants sont donc satisfaits de leur engagement aux communautés de pratique, mais l'animatrice demeure insatisfaite. Selon l'animatrice de la CoP A :

« Tout le monde était très actif et ils disent toujours qu'ils ne savent pas pourquoi ils y vont, mais ils ressortent toujours avec quelque chose qui fait qu'ils ont envie de revenir ». « Pas par rapport à notre objectif, non, mais par rapport à leurs objectifs oui, parce que tout ce qu'ils disent c'est briser l'isolement, venir chercher des idées, échanger ».

Même si ce ne sont pas toutes les rencontres programmées de la CoP de B qui ont eu lieu, l'animatrice de cette communauté a mentionné que les deux rencontres avaient été bénéfiques pour les participants.

« C'était plus en faisant un tour de table puis ils mentionnaient qu'ils sortaient satisfaits ils repartaient avec des outils ou avec des réflexions, ceux donc qui bénéficiaient de coup de pouce aussi ils sortaient avec un plan d'action. Donc j'ai envie de dire que oui les deux rencontres qu'on a faites on trouvait ça bénéfique. »

Les communautés sont donc une source de partage des nouvelles idées, nouveaux outils et des cas intéressants. Les membres adhèrent pour échanger et de sentir qu'on a notre place dans ce qu'on fait comme profession. En effet c'est une source de ressourcement avec du monde de la pratique. Le tableau des extraits des observations des membres de la CoP A reflètent les apports de leur participation à cette structure sociale d'apprentissage. Le tableau 14 présente les apports de la CoP A évoqués par les participants, tout au long des rencontres.

Tableau 14 : les points de convergence sur les apports de la communauté de pratique

Rencontre 1	
Participant 1	<i>« C'est une espèce de think tank entre collègues, et je ne sens pas qu'il n'y a pas de rétention d'information, on est des collègues à la limite des concurrents potentiels. J'aime bien cette énergie-là. Être intervenant en transmission d'entreprise, ce n'est pas un job, c'est un métier. Moi j'ai fait depuis longtemps ce métier-là comme le</i>

	<i>forgeron, je continue à forger ma méthode, mon approche puis à côtoyer des professionnels qui n'ont pas la même approche, le même focus. J'apprends et je veux donner aussi, moi je trouve ça très intéressant. »</i>
Participant 2	<i>« En plus de ce que ça nous apporte consciemment. Ça nous apporte également des choses qu'on n'a pas encore comprises et qu'on va comprendre éventuellement... C'est tout un bagage de choses inconscientes. »</i>
Rencontre 2	
Participant 1	<i>« Une rencontre différente avec moins de monde, mais ça a permis de mettre le point sur beaucoup de problématiques et de discuter en profondeur »</i>
Participant 2	<i>« La valeur ajoutée c'est le cerveau collectif qu'on crée ensemble ou je peux contribuer et je peux recevoir, c'est pourquoi je suis dans les communautés de pratique. Ça brise cette espèce d'isolement qui se peut se créer avec le temps, mais en même temps de côtoyer d'autres gens avec des expériences. »</i>
Participant 3	<i>« Les Cops me permettent de faire du recul sur ce qu'ont fait comme intervenants. »</i>
Rencontre 3	
Participant 1	<i>« Comme d'habitude c'était dynamique on aborder des sujets qui ont été sur la table puis on a chacun parler d'expériences. Je trouve ça intéressant parce que justement plus on travaille ensemble plus les histoires et les confidences deviennent ouvertes puis c'est là qui sont les situations qui ont fait qu'on sort mieux équipés. Nos échanges deviennent de plus en plus valorisants. »</i>
Participant 2	<i>« Je ne savais pas à quoi m'attendre en venant ici aujourd'hui, et c'est pour cela que je suis venu et c'est vrai qu'on s'habitue encore plus. On est plus confortable, on s'est créé notre safe space pour échanger et plus qu'on avance, le plus facile qu'on sort de notre zone de confort puis on est moins réticent. Je trouve qu'on se vide le cœur et qu'on fait l'exercice de parler et c'est comme ça qu'on apprend, en donnant et en recevant c'est l'échange et pour ceux qui travaillent tout seuls ça donne une place pour venir échanger et c'est difficile d'échanger des fois avec d'autre monde qui ne connaissent pas le milieu, qu'est-ce qu'on est en train de vivre. C'est le fun d'avoir le groupe de collègues qui peuvent nous comprendre, nous écouter sans nous juger parce qu'ils savent ce qu'on attend d'eux et de se donner des conseils. L'environnement qu'on a ici est fantastique. »</i>
Rencontre 4	
Participant 1	<i>« Mon objectif est toujours de vous rencontrer et faire une pause puis prendre du recul par rapport à ma profession et partager avec les autres. J'ai fait ça et je repars toujours avec une note, une idée, un commentaire et je sais déjà comment je vais les utiliser. Moi c'est cela que je viens chercher pas juste des théories, il faut que ça me serve à quelque chose. »</i>
Participant 2	<i>« C'était intéressant comme toujours, moi je trouve qu'il y a une complémentarité des échanges. Souvent il y a quelqu'un qui lance un petit détail, ce n'est pas une solution entière, mais ça permet de comprendre quelque chose ou de comprendre la même chose qu'une manière différente »</i>
Participant 3	<i>« J'apprends toujours quelque chose, c'est différent qu'on y ait une dynamique d'échange comme cette fois-ci où on est tous présents, je trouve cela très agréable »</i>
Participant 4	<i>« Moi je pense qu'on sort plus intelligent et je pense qu'on doit favoriser beaucoup les débats qui nous permettent de sortir des points qui nous amènent partout et qui ne permettent d'aller chercher le petit je ne sais pas à chaque fois. »</i>

Les retombées sont donc multiples. Elles se présentent à plusieurs niveaux.

- Prendre du recul, se vider le cœur

- Approfondir la réflexion sur un sujet
- Développer une solution, ou une piste de solution
- Repartir avec un outil ou une référence concrète

Qui plus est, on constate, au fil des propos des intervenants à chacune des séances, à quel point le développement d'un environnement, confortable, convivial, respectueux, influence la capacité à retirer des retombées des communautés de pratique. On évoque notamment la capacité à faire des confidences, à partager des expériences dans une « safe space ». Ces éléments réfèrent au climat de confiance qui règne dans la communauté de pratique et qui ressort comme une condition gagnante pour que l'apprentissage se matérialise.

3. Les défis des communautés de pratique

L'analyse des données issues des deux cas de communautés de pratique étudiées fait ressortir un certain nombre de défis, et ce, sur plusieurs plans : défis d'ordre organisationnel, technique et personnel.

Les défis organisationnels reposent sur le fait de faire comprendre aux participants les objectifs et la raison d'être de la CoP, la constitution du groupe et d'expliquer la valeur accordée au partage et à la communication. Selon l'animatrice de la CoP de B, le plus grand défi est :

« Que les gens qui s'y embarquent sachent pourquoi ils le font, tu sais c'est plus facile de rencontrer les attentes quand elles sont clairement établies. ».

L'expérience de la CoP B aurait possiblement été davantage un cas de réussite si les membres avaient été bien informés sur les objectifs et le fonctionnement et l'organisation de la CoP. L'animateur a également un rôle central dans ce stade de découverte de potentialités. Il devrait à la fois identifier les participants et définir le domaine d'intervention.

L'animatrice de cette CoP souligne l'importance de revoir les **critères de recrutement** pour que la communauté puisse être plus légitime. Cela fait partie des défis d'ordre communautaire qui englobe entre autres l'atteinte de la légitimité, la reconnaissance et la création de valeur réelle pour la communauté. Nous avons précédemment fait mention que pour être optimal, le groupe semble

avoir avantage à être composé de personnes qui ont une expérience « réelle » et continue de la transmission.

« On va peut-être plus se questionner à voir comment on forme un groupe puis de sélectionner les gens et bien les structurer. C'est ça je n'ai pas t'en senti la légitimité, tu c'est ça flash peut-être c'est moi aussi, tu sais je trouve ça dommage là c'est une forme d'échec si on peut le dire, on apprend de ça, mais ce n'est pas la fin souhaitée »
(Extrait, animatrice de la CoP B)

« Puis ça allait nous amener à savoir comment répondre aux besoins du groupe parce que d'avoir juste comme ça des gens qui n'ont pas d'expérience ou peu...la formule de la communauté de pratique est remise en cause » Extrait de l'entrevue avec l'animatrice de la CoP de B.

Les connaissances initiales des participants ont une influence importante et engendrent elles-mêmes **des défis techniques**, associés au fait de mettre en place un environnement qui facilite les échanges, les interactions et la réflexion commune. Dans les deux cas observés, la formation/connaissances de base ressort comme un besoin nécessaire afin d'avoir le même niveau d'interaction, de partage et de création de connaissance entre les participants. L'animatrice de la CoP A appuie l'importance de chercher une formation adaptée aux besoins des intervenants en transmission, surtout au niveau émotionnel du transfert. Sachant que ce n'est pas l'objectif final des CoPs. L'intégration de supports et de ressources informatifs a pour but de combler le besoin en formation.

« C'est sûr, c'est pour cela que j'essaye d'intégrer plus des éléments informatifs, tu sais avec les cas de la relève entrepreneuriale¹², avec les films de gestion de changement... ». (Extrait de l'entrevue avec l'animatrice de la CoP A)

Outre les défis organisationnels, les CoPs peuvent également faire face à des **défis personnels** est qui sont propres à la participation des membres. L'ouverture des membres aux

¹² Maripier Tremblay, Yvon Gasse, 2016, *La relève entrepreneuriale : le parcours de vingt repreneurs*, Les éditions JFD.

nouvelles idées ainsi que leur attachement au développement de la communauté de pratique en font partie.

4. Synthèse des résultats de l'analyse

Nous avons dans ce chapitre présenté le fruit de l'analyse des données issues de l'observation, des entretiens et des questionnaires, réalisées auprès de deux communautés de pratique. Nous reprenons ici quelques éléments importants en lien avec les conditions de fonctionnement et les facteurs clés de succès associés aux communautés de pratique regroupant des intervenants en transmission d'entreprise. Nous avons évoqué le fait que la définition du domaine d'activité et de la raison d'être est une étape primordiale afin de permettre le développement et la continuité de la communauté de pratique. Ce domaine de connaissance doit susciter l'intérêt et l'engagement mutuel des participants.

Quant aux liens entre les participants à la communauté de pratique, l'engagement mutuel, la confiance, l'ouverture et la communication et le partage sont considérés selon les coordinateurs des CoPs comme des éléments importants pour le fonctionnement et le succès de ces structures sociales d'apprentissage. Tandis que la vision des participants met en valeur le respect, le professionnalisme ainsi que la transparence et le plaisir de se retrouver comme facteurs permettant la réussite des interactions au sein des CoPs.

Le rôle de l'animateur et son leadership est considéré comme central pour réussir la mission d'une communauté de pratique. Le coordinateur est la seule personne qui a le pouvoir à la fois de gérer des activités de la communauté et d'aider dans le développement de la pratique partagée, mais aussi de favoriser le développement des membres de la CoP (Wenger et al., 2002). Par exemple le manque de dynamisme de l'animateur de la communauté de pratique ou le fait que cet animateur ait changé au fil du temps, peuvent influencer la réussite de la communauté de pratique. D'une manière générale, nos résultats convergent avec la théorie des communautés de pratique.

Nous pensons que si ces conditions ne sont pas respectées, il est difficile que la communauté de pratique représente un moyen valable de partage et de développement des connaissances par l'échange et les interactions entre les pairs. Quelle que soit la forme de la communauté, elle doit remplir les conditions ou les caractéristiques d'une communauté de pratique. La figure suivante illustre les facteurs clés de succès d'une CoP qui ont été confirmés par nos observations.

Figure 17 : les facteurs clés de succès d'une CoP



Pour résumer les retombées et les apports majeurs reliés à la mise en œuvre de cette structure sociale d'apprentissage, notre étude nous a permis de constater que le partage de connaissance, le plaisir, l'innovation des outils et des méthodes, ainsi que la collaboration entre les différents participants sont des objectifs jugés importants par les participants à la CoP. Les intervenants en transmission d'entreprise participent pour briser l'isolement professionnel, pour échanger sur les problématiques et les enjeux de transmission d'entreprise, ainsi que pour chercher une vision globale et multidisciplinaire du processus de transmission. Nous sommes tout à fait conscients que la performance de la communauté de pratique doit être jugée au milieu du travail des intervenants en transfert d'entreprise, mais également auprès des participants aux CoPs à travers la mesure de leur niveau de satisfaction.

Quant aux défis observés, ils peuvent être synthétisés sous quatre catégories de défis : organisationnels, techniques et personnels. Selon Wenger (2002), les communautés de pratique doivent être « cultivées » cela veut dire que l'on doit leur fournir les conditions et les ressources nécessaires à leur fonctionnement et développement. Par ailleurs il est très difficile de contrôler leur naissance ou encore leur continuité et leur développement. Le tableau ci-dessous constitue un récapitulatif des grands axes de résultats obtenus.

Tableau 12 : Synthèse des constats empiriques

Dimensions des résultats	Principaux constats empiriques
Histoire de la CoP	L'importance de définir le domaine d'activité et de la raison d'être de la CoP, et d'en assurer le partage L'importance du recrutement des participants, notamment sur le plan de la connaissance de base des enjeux de la transmission. Nécessité d'avoir une pratique partagée (avoir des mandats de façon régulière en transmission) pour un meilleur partage.
Processus de socialisation et d'apprentissage	Nécessité de connaître les raisons de participation ; Développer des relations et des liens entre les participants (engagement mutuel, respect, ouverture).
Rôles et fonctions de l'animateur	Implication de l'animateur durant tous les stades de développement de la CoP ;
Apports et retombées des CoPs	Prendre du recul, se vider le cœur Approfondir la réflexion sur un sujet Développer une solution, ou une piste de solution Repartir avec un outil ou une référence concrète
Défis des CoPs	Défis organisationnels : recrutement approprié en fonction des objectifs Défis techniques : développer un environnement propice à l'apprentissage Défis personnels : ouverture et engagement des membres