

Chapitre 2 : Les communautés de pratique : une structure sociale d'apprentissage

“Communities of practice in a strategic context are a new expression of an age-old structure that fosters collaboration and learning.” (Saint-Onge et Wallace, 2003)

Les communautés de pratique trouvent leur origine dans les travaux de Jean Lave et d'Étienne Wenger à la fin des années 80, lorsque ces auteurs se sont intéressés au processus d'entrée des jeunes professionnels dans un métier (Lave et Wenger, 1991). À présent, de nombreuses organisations publiques ou privées créent des communautés de pratique avec leurs collaborateurs pour répondre à différents enjeux : socialisation, partage des connaissances, intégration des nouveaux collaborateurs, formalisation et transfert des connaissances tacites, appropriation plus rapide de nouvelles connaissances, résolution de problèmes complexes, etc. (Wenger, 2000; Wenger, McDermott, et Snyder, 2002).

Les premiers travaux sur les communautés s'inscrivent dans le courant dit « situationniste » de l'apprentissage qui prend pour ancrage l'hypothèse selon laquelle les processus cognitifs et de construction de sens des acteurs en situation sont des constructions culturelles et sociales (Lave, 1988, 1993) et par ailleurs que la pratique même est un processus d'apprentissage (Wenger, 1998 ; Brown et Duguid, 1991). Selon Wenger (1998), le concept de « pratique », ne s'oppose pas aux dimensions tacites et explicites de la connaissance tel qu'il a été fait par Nonaka et Takeuchi (1997). Pour lui la pratique a toujours un aspect social : « Le concept de pratique évoque le “faire”, mais pas seulement. Il s'agit de l'action dans un contexte historique et social qui donne une structure et un sens à ce que nous faisons. Dans ce sens, la pratique est toujours pratique sociale » (Wenger, 1998, p. 47).

Afin d'éclaircir comment les individus peuvent appliquer les connaissances dans la résolution des problèmes liés à leurs métiers et développer une expertise en travaillant sur leurs capacités et leurs compétences, nous allons, premièrement, approfondir la notion de communauté de pratique, en exposant ses balises théoriques. En deuxième lieu seront présentés les éléments structurants et principes fondamentaux d'une communauté de pratique de façon à faire la distinction entre les communautés de pratique et les autres structures sociales d'apprentissage qui peuvent exister et dernièrement se focaliser sur la théorie des communautés de pratique.

1. Essai de définition des communautés de pratiques

Le sujet de communautés de pratique (CoPs) a été introduit pour la première fois par les travaux de Lave et Wenger (1991) qui ont observé dans la relation traditionnelle maître-apprenti. En effet, l'apprenti devient un maître de la communauté professionnelle en partageant la vie avec le maître et en apprenant la profession progressivement et naturellement. Depuis lors, le concept a attiré l'attention des chercheurs et des professionnels dans le monde entier. Il existe plusieurs définitions de CoPs. C'est Brown et Duguid (1991) qui ont introduit et popularisé la notion de communauté de pratique CoP dans du milieu des affaires, par le biais de leur article paru dans *Organization Science* il y a deux décennies. Les travaux de Brown et Duguid ont été développés sur la théorie de l'apprentissage fondée sur la pratique de Lave et Wenger (1990). Brown et Duguid (1991) définissent la notion moderne de communauté de pratique comme des « pairs dans l'exécution d'un travail réel, tenus ensemble par un sens commun et un besoin réel de savoir ce que l'autre sait ». Les communautés de pratique peuvent également être définies comme « *des groupes de personnes liées de manière informelle par une expertise et une passion communes pour une entreprise commune* » (Wenger et Snyder, 2000, p.139) ou encore des « groupes de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'ils font et qui apprennent à mieux le faire lorsqu'ils interagissent régulièrement » (Wenger, 2011, p.1).

Les communautés de pratique sont par conséquent de plus en plus utilisées dans les organisations et sont probablement l'un des outils de gestion des connaissances (KM) les plus importants aujourd'hui (Borzillo, 2006). D'après Borzillo (2006), elles constituent un outil véritablement utile pour partager, transférer et conserver des connaissances, surpasser d'autres réseaux intra-organisationnels tels que les équipes de projet, les équipes opérationnelles et les réseaux purement informels. Les communautés de pratique sont formées par des personnes qui partagent des intérêts, échangent des expériences et discutent de leurs pratiques pour promouvoir l'apprentissage mutuel. Cela se fait en établissant un processus social par lequel un membre de l'organisation participe volontairement à la création et à la mise en commun des connaissances implicites et explicites qui aident chaque membre à apprendre les uns des autres (Chu et Khosla, 2009 ; Lesser et Stork, 2001, Swan et al., 2000, Wenger et Snyder, 2000). Les communautés de pratiques sont alors devenues une approche stratégique pour favoriser l'apprentissage et le transfert de connaissances dans un milieu organisationnel. Ainsi de nombreuses entreprises se sont mobilisées autour de la construction de ce

type de communauté d'apprentissage, tels que : Family-Groups de Xerox, Knowledge Networks d'IBM, la Banque Mondiale et bien d'autres. (Wenger et al.2002)

2. Les différentes formes des communautés de pratique

Les communautés de pratiques permettent d'avoir un contexte social de l'apprentissage collectif à travers lequel les gens échangent des connaissances basées sur leurs pratiques partagées et leur identité collective (Wenger, 1998 ; Kirschner et Lai, 2007 ; Correia et al., 2010). Les communautés de pratique peuvent prendre différentes formes. Il est donc important d'être en mesure de reconnaître les éléments variant de ces structures sociales d'apprentissage. À cet effet, Wenger et al. (2002) ont identifié sept caractéristiques de la CoP à observer : petite ou grande ; long terme ou court terme ; locales ou distribuées ; homogènes ou hétérogènes ; spontanées ou intentionnelles ; internes ou externes ; pas reconnues ou institutionnalisées. Nous allons mettre l'accent sur les caractéristiques nécessitant davantage d'explication¹⁰.

2.1. CoP spontanée VS CoP intentionnelle

L'une des variantes les plus importantes à prendre en considération est la CoP spontanée Vs intentionnelle. En effet, Lave et Wenger (1991) ont d'abord décrit la CoP comme une entité informelle et auto-organisatrice avec des membres auto-sélectionnés qui se regroupent naturellement. Wenger et al (2002) ont par la suite révisé cette définition, en constatant que les CoPs prouvent être créés intentionnellement et cela veut dire qu'elles passent d'une structure spontanée à une structure pilotée ou intentionnelle. Cela démontre clairement que cette variante peut faire grande différence au niveau de l'identification et de l'étude d'une communauté de pratique.

Certains chercheurs favorisent les CoPs qui émergent naturellement et encouragent cette forme de structure sociale d'apprentissage. À titre d'exemple, le cas de Chua (2006) qui a recommandé de favoriser les CoPs potentielles naturelles, plutôt que d'essayer de créer des CoP. Ou encore Schwen et Hara (2003) qui appuient le fait que les CoPs ne doivent pas être forcées, mais qu'elles émergent naturellement. Pourtant, d'autres, comme Dube et al. (2005), ont révélé que le fait d'avoir une adhésion volontaire et une CoP naturelle, n'en garantissait pas le succès. Dans leur étude, la moitié des CoPs ayant une adhésion volontaire ont réussi et la moitié d'entre elles ont échoué. Dans la

¹⁰ Par exemple, la taille (petite ou grande) de la communauté est plus simple à observer.

même lignée, nombreux sont ceux qui soutiennent l'idée de la création intentionnelle des CoPs. Par exemple, Garavan et al. (2007) ont étudié les stratégies utilisées par les gestionnaires et les managers des communautés de pratique pour illustrer que les CoPs peuvent être créées intentionnellement et avoir du succès. Kranendonk et Kersten (2007) ont également mené une étude de cas d'une CoP pilotée par le gouvernement pour étudier les conditions de pilotage et les caractéristiques d'une CoP créée intentionnellement. Ils affirment que le fait de concevoir les CoPs en respectant les conditions de mise en place de par les organisations peut être une réussite.

À cet effet, St-Onge et Wallace (2003) présentent trois types de relations entre la communauté et l'organisation formant un continuum. On y retrouve les communautés allant de informelles, à supportées, à formellement structurées. Selon les mêmes auteurs, ce continuum peut laisser croire que la communauté suit un cycle de vie naturel de l'informel au formel. Toutefois, le cas contraire existe aussi, plusieurs communautés matures demeurent informelles parce que cela répond au besoin de la communauté. D'autres démarrent informellement, deviennent ensuite supportées et, éventuellement, formellement organisées comme ressource stratégique pour l'organisation. Le tableau suivant présente le passage graduel d'une CoP spontanée à une CoP intentionnelle élaborée par St-Onge et Wallace (2003).

Tableau 5 : Le passage d'une CoP spontanée à une CoP intentionnelle

Caractéristiques	Informelles	Supportées	Formellement organisées
But	Forum de discussion pour des gens ayant des affinités, des intérêts ou des besoins dans leur pratique.	Acquisition de connaissances et de compétences pour une entreprise ou un champ de spécialité.	Plate-forme d'échanges pour les membres ayant des objectifs et des buts communs.
Source d'adhésion	Adhésion par soi-même ou par invitation d'un pair.	Adhésion par soi-même ou invitation d'un membre ou par suggestion d'un gestionnaire.	Critères de sélection définis (profil). Invité par un commanditaire ou membre.
Soutien organisationnel	Pas de commanditaire organisationnel	Un ou plus d'un gestionnaire comme commanditaire.	Unité d'affaires ou haute direction.
Mandat	Défini conjointement par les membres.	Défini conjointement par les membres et les commanditaires.	Défini par le commanditaire et endossé par les membres.

Évolution	Développement organique	Développement ayant un but co-déterminé par les membres et les commanditaires	Basée sur le développement de l'organisation, alignement avec les objectifs d'affaires
Retombées	Développement des compétences individuelles. Codification des connaissances utiles aux membres. Augmente le niveau de confiance et de collaboration dans l'organisation. Plus grande rétention des compétences.	Partage et construction d'une connaissance organisationnelle. Développement ciblé de compétences pertinentes pour atteindre les buts de l'organisation. Augmentation de la collaboration entre les segments organisationnels.	Rapprochement systématique des communautés de pratique à travers l'organisation. Rapidité d'exécution. Alignement à travers l'entreprise. Solutions créatives intégrées. Meilleure efficacité des structures organisationnelles. Habilité à répondre aux besoins du marché.
Responsabilités	Pas attachée à une structure formelle.	Contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.	Fais partie intégrante des structures ayant des objectifs spécifiques à atteindre.
Support organisationnel	Reconnaissance de la communauté de pratique. Mise à la disposition d'outils de collaboration standardisés.	Support discrétionnaire des gestionnaires en termes de ressources et de participation. Utilisation d'outils et de supports (matériel) adaptés aux besoins de la communauté	Véritable support organisationnel, sur la même base que les unités organisationnelles. Allocation d'un budget à l'intérieur du plan d'affaires.
Infrastructure	Premier contact en face à face. Moyen de communication pour les contacts subséquents.	Usage d'outils de collaboration. Rencontres en face à face sur une base régulière.	Usage d'infrastructure technologique permettant de supporter la collaboration et d'emmagasiner les objets de connaissances générés par la communauté. Hautement commandée par la technologie.
Visibilité	Naturelle, peut ne pas être reconnue.	Visible par les collègues dont la contribution de la communauté a un impact sur leurs pratiques.	Hautement visible par l'organisation par l'intermédiaire d'efforts de communication ciblés par les commanditaires.

Source : St-Onge et Wallace (2003), p.36-37

En effet, les CoPs planifiées par la direction comme de nouvelles méthodes de gestion des connaissances montrent des schémas de développement identiques à ceux des CoPs émergent de l'engagement par un intérêt envers un domaine en particulier.

2.2. CoP locale VS CoP distribuée

En réponse à l'impact de la mondialisation, à la concurrence intense entre les entreprises qui s'est intensifiée et a influencé les contextes économiques, politiques et sociaux (Wenger et al., 2002), certaines entreprises ont commencé à soutenir l'émergence des CoPs en tant que stratégie de gestion des connaissances. Il est vrai que la définition originale de la CoP impliquait des communautés d'interaction relativement stables entre les membres travaillant à proximité les uns des autres, dans lesquelles la formation de l'identité par la participation et la négociation du sens sont essentielles à l'apprentissage et à la création de connaissances (Amin et Roberts, 2008). Aujourd'hui, certaines CoPs organisent régulièrement des réunions en face à face entre leurs membres travaillant à proximité les uns des autres, tandis que d'autres sont basées sur des interactions virtuelles en temps réel et des caractéristiques distantes, dynamiques et globales de collaboration (McLure, Wasko et Faraj, 2000 ; Ardichvili et al., 2003), ceux sont les communautés de pratique virtuelles (VCoPs).

Les participants aux VCoPs sont habituellement reliés entre eux par les nouveaux moyens de communication. Pour permettre la coopération virtuelle, ils utilisent des outils techniques tels que les courriels électroniques, les vidéo-conférences, les réunions en ligne, les bases de données communes, sites Web et intranets. Les VCoPs peuvent également utiliser de nombreux moyens traditionnels tels que les téléphones et les conférences téléphoniques (Barrett et al., 2004).

Force est de constater que la plupart des entreprises utilisent des communautés de pratique virtuelles pour favoriser les processus d'échange de connaissances pour des raisons nombreuses. Dube et al. (2005) soutiennent qu'en des raisons est la distance géographique, les communautés de pratique virtuelles rendent la communication beaucoup plus facile et efficace que les réunions en personne. Cependant, peu d'attention a été accordée à l'examen de l'efficacité des mécanismes de partage des connaissances (Kirkman et al., 2011 ; Wang et Noe, 2010)

2.3. CoP interne VS CoP externe

Le concept de communauté de pratique a nombreux domaines d'application tels que les affaires, la conception organisationnelle, le gouvernement, l'éducation, les associations

professionnelles, les projets de développement, etc. Une communauté de pratique peut exister à l'intérieur d'une entreprise, d'une équipe de travail ou encore une unité organisationnelle. La littérature existante suggère que les organisations multinationales et internationales de différents secteurs sont de plus en plus motivées à créer des CoPs (Thompson, 2005 ; Ardichvili et al., 2006 ; Probst et Borzillo, 2008; Corso et al., 2009; Kirkman et al., 2011,2013). Tel que résumé dans la revue de littérature de Aljuwaiber (2016), plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'étude de ces communautés dans différents secteurs d'activité.

Le tableau 2 présente une liste non exhaustive des secteurs d'activités où les CoPs sont le plus étudiés.

Tableau 6 : Exemples des secteurs d'activités des études sur les CoPs

Secteur	Source
Industrie pétrolière	Wenger et al. (2002)
Marketing	Schau et al. (2009)
Assurance	Hemmasi and Csanda (2009), Corso et al. (2009)
Informatique	Hamel (2000)
Fabrication	Probst and Borzillo (2008), Wolf et al. (2011), Su et al. (2012)
Secteur de santé	LÄMSÄ (2014)

Source : Adapté de Aljuwaiber (2016)

Les communautés de pratique peuvent aussi exister à travers les frontières organisationnelles. En milieu organisationnel, certaines communautés réunissent des praticiens, des fournisseurs et des clients. Selon Wenger (2002) un nombre croissant d'associations professionnelles recherchent des moyens de se concentrer sur l'apprentissage par la réflexion sur les pratiques. Ils doivent offrir des activités d'apprentissage de grande valeur. Et donc choisissent de se regrouper sous forme de communautés de pratique. Les communautés de pratique sont par conséquent de plus en plus implantées à l'intérieur et à l'extérieur des organisations.

Néanmoins, le management de ces communautés pose de nombreux problèmes, car d'une part au sein des entreprises on ne maîtrise pas toujours suffisamment ce qu'est fondamentalement une communauté, son caractère informel, la nature de l'engagement des participants, la question des identités individuelles et collectives, les règles du jeu explicites et implicites... et surtout on ne sait pas suffisamment comment la piloter. Le pilotage par la direction implique en effet que ces

structures se distinguent clairement des CoPs spontanées dont l'émergence est uniquement contingente à l'auto-organisation de ses membres liés par une passion commune (Borzillo, 2008).

3. La différence entre les CoPs et les autres structures d'apprentissages

Il est essentiel d'être en mesure de distinguer les communautés de pratique des autres structures d'apprentissage ou unités de travail (Wenger et al. 2002, Wenger et Snyder 2000). Afin d'être capable de faire cette différenciation Wenger et al. (2002) ont présenté un nombre d'éléments de comparaison entre les communautés de pratique et d'autres structures organisationnelles. Le tableau 6 présente une comparaison entre les CoPs, les groupes de travail, les équipes de projet, et les réseaux informels.

Tableau 6 : Distinction entre équipe, groupe, réseau, communauté de pratique et communauté d'intérêt

	Communauté de pratique	Groupes de travail	Équipes de projet	Réseaux informels
Finalité	Développer des aptitudes des membres, renforcer et échanger la connaissance	Réaliser un produit ou un service	Accomplir une tâche définie	Collecter et faire circuler l'information
Participants	Les participants qui le souhaitent Composition homogène pour les communautés spontanées, souvent hétérogène pour d'autres	Toute personne dépendant du chef du groupe Composition homogène	Les salariés désignés par la direction Composition hétérogène	Les amis et connaissances d'affaires Composition hétérogène
Engagement (liens)	La passion, l'implication et l'identification à l'expertise du groupe	Les besoins du travail, la définition des tâches et les objectifs communs	Les exigences du travail, les différentes étapes du projet et leurs objectifs	Les besoins mutuels
Durée	Aussi longtemps qu'il existe un intérêt à maintenir le groupe	Jusqu'à la réorganisation suivante	Jusqu'à l'achèvement du projet	Aussi longtemps que les membres ont les raisons de rester en contact

Source : Adapté de Snyder et Wenger (2000); Wenger et al. (2002); Cohendet et al. (2003)

En effet, les groupes de travail ont pour mandat de gérer les opérations et d'assurer la réalisation des missions de l'organisation tel que la création des produits, le développement des services. Tandis que les communautés de pratique ont comme mission la création et le partage des connaissances. Ils contribuent à la production du savoir, et au développement des pratiques et des compétences.

Les équipes de projet quant à elles, sont chargées de réaliser une série de tâches et de les mener à terme avec un chef d'équipe qui veille sur de l'atteint des résultats. La raison d'être des communautés de pratique est quant à elle basée sur un investissement personnel des participants. Les CoPs se constituent par elle-même et décident de leur destin, de ses objectifs et de son mode d'organisation. Les communautés créées intentionnellement par des organisations ne décident toutefois pas toujours de leur mode d'organisation ou de leurs objectifs. L'animateur de la communauté est un chef d'orchestre qui ne fait que renforcer le sentiment d'appartenance, et d'encourager les membres à définir et développer le domaine d'activité.

En matière de fonctionnement, les communautés, contrairement aux équipes, ont rarement un plan de travail défini (McDermott, 1999). Après avoir atteint leurs objectifs, les équipes devraient normalement se désintégrer alors que, théoriquement, les communautés de pratique sont créées pour durer, continuant à développer des connaissances et des savoirs. Mais dans un terrain réaliste, les frontières entre ses deux structures à savoir les communautés de pratique et les équipes sont parfois floues (Davel, Rolland, et Tremblay 2003 ; Tremblay 2004). La communauté de pratique et l'équipe de travail peuvent toutefois être utilisées de manière complémentaire (McDermontt, 1999).

4. Les caractéristiques des communautés de pratique

Selon Wenger (1998), il existe trois dimensions caractérisant chaque CoP : l'engagement mutuel, l'entreprise conjointe et le répertoire partagé.

L'engagement mutuel fait référence à la mesure dans laquelle les membres interagissent entre eux et forment leurs propres relations et culture. L'une des conditions nécessaires pour parler de communauté de pratique réussie est la combinaison entraide, respect mutuel et confiance. Un engagement mutuel permet donc de partager les idées, de poser des questions difficiles et d'écouter attentivement. En fait, l'aspect engagement mutuel constitue une nécessité, car est important parce

que l'apprentissage est une question d'appartenance à un processus social de partage (Wenger, McDermott, et Snyder 2002).

L'entreprise conjointe fait référence à l'objectif commun qui unit les personnes et établit des relations qui leur permettent de travailler sur un intérêt commun. L'entreprise conjointe ne se limite pas à la définition d'un objectif, mais recouvre aussi les actions collectives des participants. Il s'agit du domaine d'activité de la communauté, elle reflète ainsi l'identité commune de la CoP. En d'autres mots, il s'agit de la raison d'être de la communauté. L'entreprise conjointe inspire alors les participants à participer et à contribuer au développement des connaissances, guide leur apprentissage et attribue un sens à leurs actions (Davel et Tremblay, 2006).

Le répertoire partagé fait référence au développement continu de la communauté, à travers lequel les membres produisent des ressources au fil du temps grâce à leur participation et engagement mutuel. Ce langage commun facilite la communication et les échanges et aide à éviter les conflits. Ces ressources incluent, par exemple, les routines, les procédures, les techniques, les histoires, les outils et les concepts, que la communauté a créés ou adoptés au cours de son cycle de vie et qui sont devenus peu à peu partie intégrante de sa pratique (Davel et Tremblay, 2006). Le tableau ci-dessous résume les questions principales qu'on doit se poser pour savoir si notre communauté respecte les principes d'une communauté de pratique.

Tableau 7 : Caractéristiques de la CoP

Principes clés	Questions clés
Entreprise conjointe (domaine)	Quelle est notre raison d'être ? <ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'impact stratégique majeur ? • Quelle est la pertinence pour notre travail ? • Sommes-nous reconnus ? • Avons-nous une portée raisonnable ? • Représentons-nous une source d'identité ?
Engagement mutuel (communauté)	Qui sommes-nous ? <ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les participants clés ? • Quels sont les rôles ou fonctions nécessaires ? • Quelle énergie le leadership nécessite-t-il ? • Quelle est la qualité des rapports interpersonnels • Qui sait quoi ? • Quels sont les rituels ? • Quel est le rythme des interactions ?
Répertoire partagé (Pratique)	Que savions-nous ? <ul style="list-style-type: none"> • Quelles connaissances pouvons-nous partager ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Qui les détient ? • Qui a besoin de ces connaissances ? • Quelles connaissances manquent ? • Quoi documenter ? • Quelles activités ?
--	--

Source : (Davel et Tremblay, 2006)

5. Le modèle structurel de la communauté de pratique

Selon Wenger et al. (2002), de façon schématique, les communautés de pratique partagent toutes les mêmes éléments structuraux : le *domaine de connaissances*, la *communauté des participants* et la *pratique partagée*. Lorsque ces trois éléments se regroupent, on peut parler d'une communauté de pratique qui a pour objectif le développement du partage des connaissances.

Le *domaine de connaissance*, c'est-à-dire ce sur quoi portent les discussions et les activités des membres, regroupe l'ensemble des enjeux, des défis et des problèmes rencontrés dans la pratique de la profession et auquel la communauté décide de se consacrer. C'est le sujet sur lequel la communauté se focalise, plus il est défini, plus il unit les membres et les guide à travers leurs apprentissages et les inspire et donne un sens à leurs actions. C'est ainsi la raison d'être de la communauté et ce qui définit son identité. Au cours du cycle de vie de la communauté de pratique, le domaine peut évoluer en fonction des nouveaux défis qui se présentent. Le domaine de connaissance ne doit pas être confondu avec la profession des participants ou la discipline.

La communauté des participants se compose de l'ensemble des personnes qui s'intéressent au domaine de la communauté de pratique, c'est-à-dire se sentent concernées par les enjeux et les problématiques qui sont en cause et qui s'y engagent. Normalement la participation à une communauté de pratique se fait naturellement et d'une manière volontaire. La communauté se caractérise par l'engagement mutuel des participants, le sentiment d'appartenance, le respect, la confiance, la réciprocité et l'ouverture. Il s'agit d'un cadre social d'apprentissage (Wenger, 1998). À travers le temps, les membres de la communauté pratique construisent une identité de groupe et une histoire commune (Wenger, 1998).

Les raisons d'adhésion à la communauté de pratique sont multiples, on cite quelques exemples :

- Le désir de voir un domaine se développer ;
- La recherche d'interactions avec les pairs pour partager les connaissances et les compétences ;

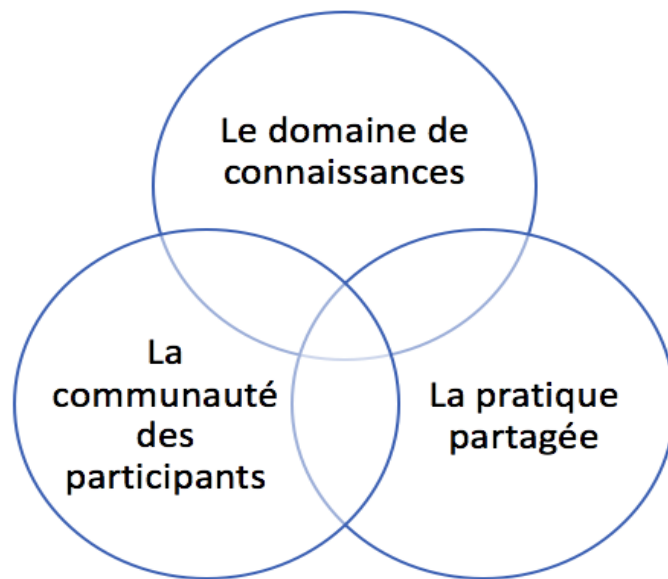
- Le désir de faire une contribution dans le domaine de connaissance ;
- La simple envie d'apprendre au sujet de la pratique dans une perspective personnelle de se perfectionner ;

Quelle que soit la raison derrière l'appartenance les membres d'une communauté active cherchent à rendre la communauté plus performante puisqu'ils reconnaissent que celle-ci engendre des retombées positives pour tout le monde. Selon Wenger et al. (2002), la communauté a besoin de beaucoup d'organisation et doit être constamment alimentée. Le processus d'apprentissage individuel est par conséquent le résultat de la participation sociale et active dans la pratique de la communauté et la construction de sa propre identité (Wenger, 1998).

Une pratique partagée est développée par les membres de la communauté tout au long du processus d'apprentissage. Elle est fondée sur l'ensemble des connaissances construites par les membres comme les connaissances empiriques, théoriques, les modèles, les principes, les outils, les documents, les leçons apprises et les pratiques exemplaires, les approches communes, des normes partagées, et des routines... Lesquels sont ancrés dans le savoir accumulé de la communauté. La pratique est constituée des savoirs spécifiques développés, partagés et entretenus par la communauté. Il s'agit de répertoire partagé de connaissances à la fois tacites et explicites. Ce répertoire sert de base pour l'apprentissage futur. Selon Wenger (1998), l'apprentissage est le résultat de la participation à la pratique sociale qui s'y produit. Ainsi, toute communauté créant des interactions dans un domaine développera, sur le long, une pratique partagée. À travers le temps, des changements peuvent influencer la pratique partagée. Chaque profession, chaque groupe, chaque communauté génère des outils, des règles, des concepts, des méthodes et un langage commun propre au groupe.

Une fois regroupés tous les trois, les éléments de base de toute communauté de pratique constituent une structure sociale idéale d'apprentissage, pouvant assurer la responsabilité de partage de savoir (Wenger et al., 2002).

Figure 2 : Le modèle structurel d'une CoP



Source : (Wenger et al., 2002)

Bien que les travaux de Wenger demeurent une référence pour la majeure partie des auteurs s'intéressant aux communautés de pratique, certains d'entre eux présentent un regard différent sur les éléments qui constituent la structure des communautés de pratique. À cet effet, St-Onge et Wallace (2003) présentent une comparaison des différents modèles des communautés pratiques selon les différents auteurs. Certains sont des chercheurs, d'autres sont des praticiens et des consultants.

Tableau 8 : Les éléments structuraux d'une CoP

Auteurs	Éléments		
Wenger, McDemott, Synder (Consultants et chercheurs)	<i>Domaine de connaissance</i> Champ d'expertise, base de connaissances de la communauté	<i>Communauté des participants</i> Regroupement d'individus. Leurs rôles respectifs forment la communauté.	<i>Pratique partagée</i> Artefacts produits par la communauté : actions, apprentissages, activités répertoire d'objets de connaissances, etc.
Lesser, Fontaine, et Slusher (consultants, IBM Institute for Knowledge Management)	<i>Individus</i> Ceux et celles qui interagissent, sur une base régulière, autour d'un ensemble de questions communes, d'intérêts ou de besoins.	<i>Lieux</i> Lieux de rassemblement, en face à face ou virtuels. Qui procurent aux membres une opportunité de rencontre.	<i>Objets</i> Objets de connaissances générés individuellement ou collectivement par la communauté.

Saint-Onge et Wallace (Praticiens de la gestion des connaissances)	<i>Pratique</i> Base de connaissances, de processus et de procédures contenant un amas de faits permettant d'assurer la livraison d'un produit ou d'un service.	<i>Individus</i> Communauté de praticiens qui se rassemblent pour chercher des solutions, pour acquérir les compétences requises à la réalisation des stratégies d'affaires	<i>Compétences</i> Base de connaissances, d'habiletés, d'aptitudes, de processus et de relations qui de matérialisent par la capacité à entreprendre des actions à l'intérieur de la pratique. Les compétences soutiennent le lien entre stratégie et performance.
---	--	--	---

Source : adapté de St-Onge et Wallace (2003), p.35

6. Les phases de développement d'une communauté de pratique

Selon Wenger (1998, 2005), les CoPs émergent d'une manière naturelle. En effet tous les professionnels font partie d'une ou de plusieurs CoPs. De nombreux formateurs et consultants en entreprise ont remarqué la manière dont se développe la collaboration et le partage de connaissances entre les membres. Ainsi, comme les produits, les services ou encore les organisations humaines peuvent avoir un cycle de vie, les CoPs ne sont pas nées dans la dernière phase de leur développement, elles connaissent un lancement, une croissance puis un déclin. Wenger et al. (2002) a identifié les cinq phases d'un cycle de vie d'une communauté de pratique « intentionnelle », c'est-à-dire une CoP délibérément créée et coordonnée dans un but de formation ou de collaboration (voir la figure). Ce modèle type des stades de développement des communautés de pratique est le résultat d'un ensemble de CoP qu'ils ont été étudiés dans leurs recherches.

Phase 1 : la découverte des potentialités

Le mot potentiel renvoie à l'étape où les gens se découvrent les uns les autres, où ils imaginent diverses possibilités d'action ou d'échanges. La communauté doit alors définir son domaine d'intervention de manière à susciter l'intérêt des membres et s'orienter en fonction des intérêts de l'ensemble de l'organisation. Elle doit aussi identifier les personnes qui font déjà partie d'une communauté ou groupe d'échange sur le sujet et les aider à imaginer comment le fait d'échanger et de se constituer en réseau pourrait leur être utile. Enfin, le groupe doit indiquer les besoins en connaissances qui soutiendront ou animeront leur communauté. Wenger et al. (2002) indiquent que l'on doit également nommer un coordonnateur ou animateur s'il s'agit d'une communauté intentionnelle, interviewer les participants potentiels, mettre ces participants en lien entre eux et définir un mode de fonctionnement (Wenger et al.2002, p. 79).

Phase 2 : L'unification

Dans la seconde phase, celle de l'unification (*coalescing*), les membres développent leur confiance mutuelle et resserrent leurs relations en cernant ensemble les principaux enjeux auxquels ils veulent faire face. Ils interagissent et développent ainsi leur participation et leur identité commune. La communauté de pratique est officiellement créée par le biais d'événements fondateurs de lancement. La coordination est essentielle pour réaliser cette étape de regroupement ou d'unification de l'appartenance. Pour ce faire, l'animateur ou coordonnateur doit disposer du temps nécessaire, doit s'intéresser à ce qui se passe en dehors comme en dedans de la communauté pour déterminer les objets d'intérêt de l'organisation. L'étape d'unification exige aussi un désir de lancer la communauté, de démarrer ses espaces et événements, de légitimer ses coordinateurs, de bâtir les relations entre les participants, d'identifier les idées et les pratiques qui sont au cœur des échanges (Wenger, McDermott, et Snyder 2002).

Phase 3 : La maturité

La troisième phase, celle de la maturité, est consacrée à l'élargissement de la communauté en recrutant de nouveaux membres, en développant ses activités, en définissant ses « frontières » vis-à-vis du monde professionnel qui l'entoure, en identifiant de nouvelles problématiques professionnelles à discuter, en réifiant et documentant les pratiques discutées, etc.

Dans l'étape de maturité, la communauté peut étendre le champ de ses préoccupations. Il peut arriver qu'elle connaisse des hauts et des bas, selon l'évolution des dossiers et de l'intérêt des membres. Mais à cette étape, le principal défi de la communauté consiste à passer d'une période où elle définit ses valeurs et objectifs à une période où elle doit clarifier ses orientations, ses rôles et ses frontières ou les limites de son champ d'action. La plupart des recherches mentionnent aussi qu'il faut plusieurs mois avant qu'une communauté arrive à la phase de la maturité et produise des résultats (Bourhis et Tremblay 2004; Mitchell 2002).

La communauté doit alors définir son rôle dans l'organisation et la relation qu'elle entretiendra avec les autres domaines. La communauté doit s'assurer de ne pas déborder de ses objectifs. De plus, au fur et à mesure que son identité se renforce, les membres de la communauté

découvrent les failles en matière de connaissances et peuvent souhaiter redéfinir ou préciser le cœur de leur pratique.

Phase 4 : Le momentum

Dans la quatrième phase de gestion, la communauté cherche à se maintenir de façon durable en diversifiant ses activités, en développant sa coordination, en cherchant à mieux s'ancrer institutionnellement, en recherchant des ressources, éventuellement financières, etc. C'est une période où il faut pouvoir gérer les tensions qui peuvent apparaître au sein de la communauté. On doit préserver la pertinence du sujet d'intérêt, voire le renouveler, et trouver une voix au sein de l'organisation ou institutionnaliser la reconnaissance de la communauté. Il faut maintenir l'intérêt intellectuel et émotif des membres et toujours rester à l'affût des principaux développements dans les domaines d'intérêt. À cette étape, on revoit le leadership et on peut choisir de renouveler l'appartenance à la communauté, ce qui exige d'encadrer les nouveaux venus. On peut aussi rechercher des relations et références en dehors de l'organisation.

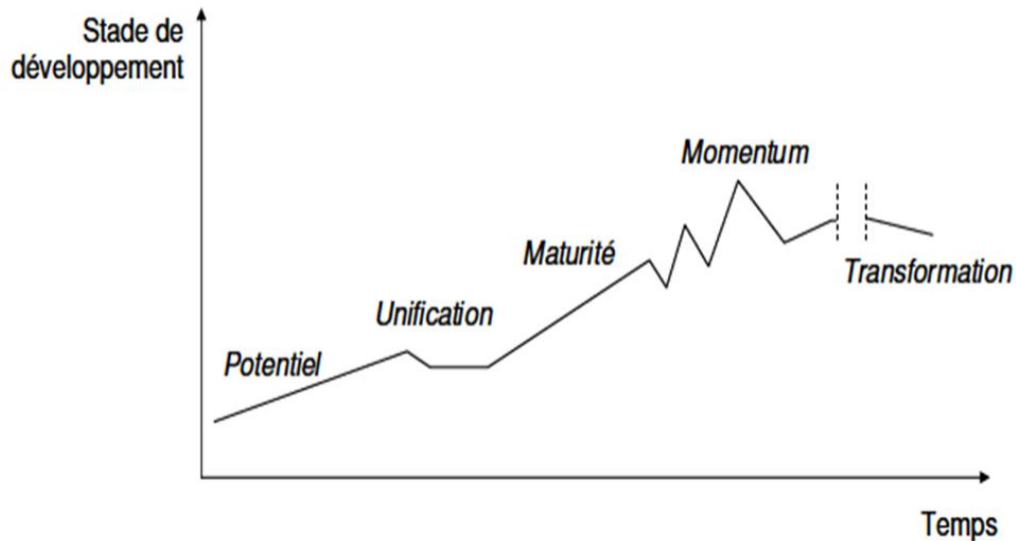
Phase 5 : La transformation

Au cours de la cinquième phase, la communauté vit une transformation en affrontant plusieurs changements comme : la perte d'énergie de ses membres fondateurs, la focalisation sur les aspects sociaux plutôt que professionnels, la dispersion des membres, etc. La communauté est alors amenée à se redéfinir ou éventuellement à cesser ses activités. Les tensions générées par l'identité de la communauté et son ouverture aux nouvelles idées et nouvelles personnes sont des éléments nécessaires pour le développement des CoPs. Selon Wenger et al. (2002), les meilleures communautés de pratique encouragent les désaccords et les débats. Le débat est une partie de ce qui rend la communauté vitale, efficace et productive, mais cela peut parfois aussi conduire à des transformations importantes par exemple lorsque la communauté élargit son champ d'intérêt, elle risque de se diluer et de faire perdre l'intérêt à certains membres. De nombreuses communautés perdent graduellement leurs membres jusqu'à ce que plus personne ne se présente aux réunions. La transformation est donc considérée comme une étape cruciale du développement de la CoPs.

Selon Wenger et al. (2002), ces étapes et leur ordonnancement ne sont fournis qu'à titre indicatif, puisqu'ils peuvent varier d'un cas à un autre. Il s'agit d'un modèle type et la réalité peut

diverger de ce modèle théorique issu de l'observation et de l'étude de nombreux cas. En effet, le développement de toute communauté de pratique est influencé par son environnement, par l'organisation qui la parraine. La durée des phases est donc différente selon la communauté et son contexte.

Figure 3 : Les stades de développement d'une CoP



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

7. Le niveau de participation à une communauté de pratique

Afin d'expliquer le processus d'apprentissage Lave et Wenger ont bâti un modèle décrivant de manière claire, comment la participation en tant que membre d'un groupe de praticiens est un mode d'apprentissage. Ils ont nommé ce mode Participation Périphérique Légitime (PPL) : le novice doit, pour être en mesure de participation légitimement avoir accès à un large éventail de pratiques matures. Ce concept est composé de trois éléments essentiels et interdépendants :

- La légitimation est qui fait référence au fait que les membres de la communauté acceptent la participation d'un nouveau membre dans la communauté de pratique.
- La périphérie est qui fait référence à la possibilité d'avancement dans les niveaux de participation. Pour ce faire le membre potentiel commence par observer en périphérie la participation des membres les plus expérimentés et débute progressivement à s'instaurer dans l'ambiance du groupe et dans l'exécution des tâches.

- La participation aux activités périphériques est essentielle dans la mesure où elle permet l'absorption de la culture de la pratique. En participant aux activités de la communauté, le nouveau membre acquiert des savoirs essentiels à son intégration plus définitive à la communauté de pratique. Malgré l'assignation de tâches moins stratégiques, le nouveau membre doit participer aux activités courantes de la communauté.

Le schéma ci-dessous représente le processus par lequel les participants évoluent une fois engagés dans une CoP. En effet, la communauté de pratique tolère différents niveaux de participation. Lors de l'entrée dans une communauté la participation peut être plutôt périphérique et devient plus active à fur et à mesure que les participants s'impliquent, participent et gagnent de l'expérience dans la pratique. La participation périphérique n'est pas forcément passive, il peut s'agir d'une participation silencieuse. (Lave et Wenger, 2002).

Selon Wenger et al. (2002) les individus participent aux communautés de pratique pour différentes raisons. Certains parce que cela leur permet d'avoir une valeur ajoutée directe, certains autres pour les interactions sociales, et d'autres pour développer leurs compétences et pratiques. L'engagement des membres ne se fait pas d'une manière oblique. Ce sont les différentes raisons d'adhésion qui font que le niveau de participation diffère d'un novice à un autre. Les auteurs ont souligné trois grands niveaux de participation.

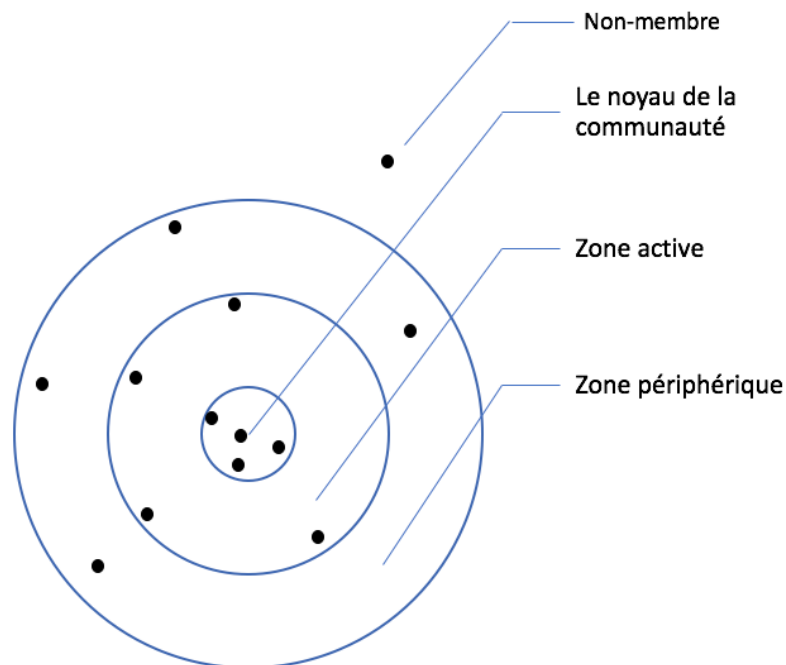
Le premier niveau est le petit noyau du groupe d'individus qui participent activement aux activités de la communauté de pratique et à la constitution de son domaine d'activité. Ce groupe est le cœur de la communauté. À fur et à mesure que la communauté de pratique devient mature ce noyau du groupe détient une partie du leadership de la communauté à côté de l'animateur ou du coordinateur. Selon Wenger et al. (2002), le noyau de la communauté est naturellement petit et ne constitue que 10% à 15% de la totalité du groupe. La zone active quant à elle ne détient que 15% à 20% de la communauté et se compose des membres qui vont être moins actives que le noyau du groupe. La plus large portion de la communauté va plus faire partie de la zone périphérique qui se compose des membres qui participent rarement. Finalement à l'extérieur de ses trois zones de participation on retrouve les non membres qui ont un intérêt envers la communauté de pratique.

Il est intéressant de voir les mouvements entre différents niveaux qu'une communauté. En effet ces mouvements entre les frontières de la communauté de pratique permettent sa continuité

dans le temps. D'après Wenger et al. (2002) la clé pour réussir les mouvements entre les différents niveaux d'une CoP est de planifier des activités aux membres pour les rapprocher du cœur de la communauté. « *To draw members into more active participation, successful communities build a fire in the community that will draw people to its heat* » (Wenger et al., 2002, p.58).

Le fait de devenir un membre actif n'est donc pas un processus formel clairement établi, mais plutôt un processus graduel qui conduit à la participation complète à l'intérieur de la communauté, une participation qui grandit en fonction de l'engagement, de l'intérêt, des responsabilités et des compétences du participant. Le concept de la Participation Périphérique Légitime (PPL), a permis de revisiter la conception de l'apprentissage qui est un processus social qui permet un apprentissage graduel, plutôt qu'un processus psychologique (Wenger et al., 2002). La figure 4 illustre les différents niveaux de participation à une CoP.

Figure 4 : Niveau de participation à une CoP



Source : Adapté de Wenger et al. (2002)

8. Vers une théorie des communautés de pratique

Il est parfois facile de comprendre le concept de communauté de pratique, mais derrière cette vision simpliste de l'apprentissage comme « activité d'un apprenti qui apprend un métier »,

apprenticeship en anglais, Lave et Wenger (1991) ont mis en évidence des aspects identitaires, socioculturels et cognitifs qui expliquent comment la communauté de pratique permet d'acquérir des connaissances et les compétences. C'est à travers les théories dites de « l'apprentissage situé » (*situated learning*) et, plus précisément, la théorie des communautés de pratique développée par Lave et Wenger que seront formalisés les phénomènes d'apprentissage chez des personnes ordinaires (*Just plain folks*) lors de leurs activités quotidiennes.

8.1. La théorie de l'apprentissage situé

La question principale qui résume la problématique fondamentale des chercheurs défendant l'apprentissage social est : est-ce qu'on peut séparer l'apprentissage des situations dans lesquelles il émerge ? Il est incontournable d'aborder les travaux de Lave et de Wenger (1991 ; 1998) à propos de la théorie de l'apprentissage situé. L'hypothèse centrale de leurs travaux est que l'apprentissage est avant tout un processus de participation à des pratiques sociales, d'où le concept de communauté de pratique. Leur perspective théorique explique comment une personne dans un domaine développe son expertise par la collaboration avec les pairs expérimentés. Selon ces auteurs l'apprentissage est avant tout une façon de participer à des pratiques sociales, un mode d'appartenance à une communauté, un processus de construction identitaire, une expérience de vie dans un monde imprégnée de significations. L'acquisition du savoir quel qu'il soit n'est plus le résultat d'une simple construction cognitive, mais est plutôt un mode d'appartenance à des groupes sociaux. Cette vision de l'apprentissage a été inspirée des travaux de Schön (1983; 1994; 1996), qui détermine la façon par laquelle un praticien prend en charge une situation lorsqu'il doit définir un problème, mais aussi comment il détermine les pistes de résolution possible.

Plus largement, la théorie de l'apprentissage situé sous entend que toutes les activités humaines sont « situées », c'est-à-dire que les connaissances et les compétences qu'elles mobilisent pour être accomplies se situent dans un contexte social et culturel qui les encadrent. Selon Henri et Lundgren-Cayrol (2001, p. 17), l'apprentissage, dans le cadre de cette théorie, est soumis à trois variables :

- L'interdépendance entre l'apprenant, l'environnement d'apprentissage et le milieu culturel : L'environnement d'apprentissage est composé autant du groupe d'apprenants ou de collègues que des technologies, outils ou ressources qui sont à disposition pour apprendre et travailler ensemble. Le milieu culturel est quant à lui constitué des codes, du vocabulaire, des représentations sociales partagées, des pratiques standardisées, etc.

- L'ancrage social : L'apprentissage a du sens pour l'individu parce qu'il est situé dans un contexte social où la participation, la négociation du sens des pratiques professionnelles et le développement de l'identité professionnelle peuvent prendre place.
- Le transfert des connaissances : L'apprentissage se développe dans une situation donnée notamment par la réutilisation de connaissances développées dans d'autres situations antérieures. Ce processus se déroulerait d'autant mieux qu'il se situe dans un cadre socioculturel qui met l'accent sur la formalisation et la négociation du sens des pratiques professionnelles.

En suivant la théorie de l'apprentissage situé, le processus d'apprentissage n'est plus considéré comme une démarche exclusivement individuelle, mais aussi comme une activité sociale au cours de laquelle un individu entre en contact avec un groupe dans un contexte social réel. Cette théorie a été employée d'abord pour expliquer les processus d'apprentissage, de formation de sens et d'identité dans une communauté, puis est devenue une théorie sociale de l'apprentissage qui contient l'ensemble des phénomènes observés « en situation » lors de la participation à des communautés de pratique.

8.2. La théorie sociale de l'apprentissage

Le rôle social de ces communautés a été souligné à travers la théorie sociale l'apprentissage de Wenger, où l'accent est mis sur le développement de la signification en participant à l'interaction sociale et la pratique au sein des communautés (Wenger, 1999). C'est grâce à l'interaction sociale et à la participation dans une communauté de pratique que l'apprentissage est maximisé et que l'innovation est facilitée (Greiner et al., 2007).

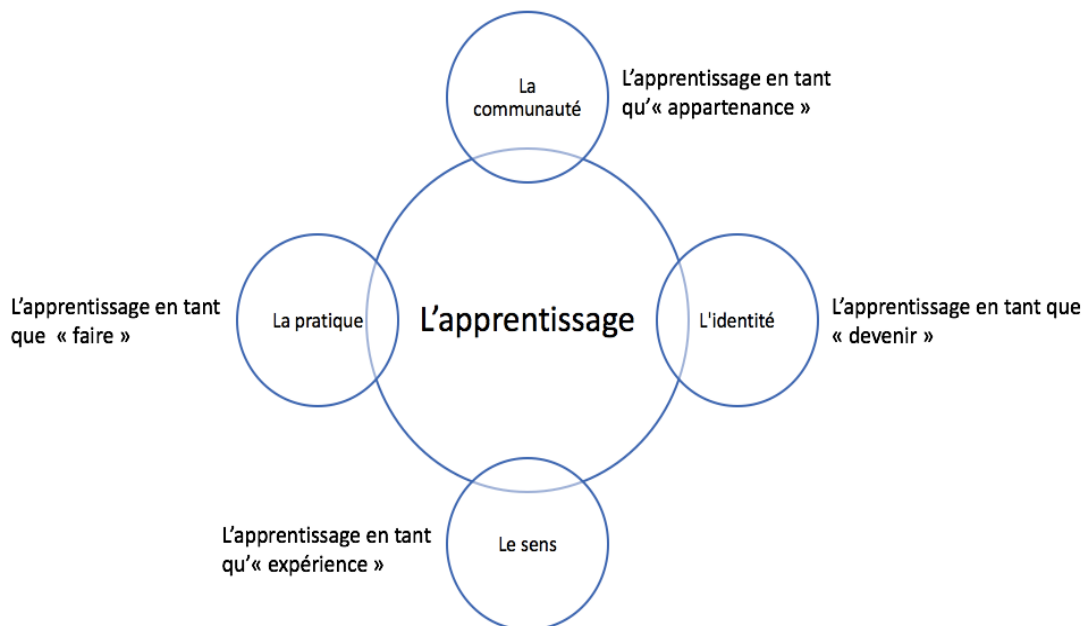
Selon Wenger (1999), la théorie sociale de l'apprentissage se compose d'un ensemble d'éléments qui permettent de comprendre la participation au processus d'apprentissage. Selon l'auteur ces composantes peuvent se résumer de la façon suivante :

- *Le sens* : notre capacité individuelle et collective d'être en contact avec la vie et le monde de façon significative. Le sens est une composante est évolution permanente ; (What is our experience ?)
- *La pratique* : nos ressources historiques et sociales communes, des contextes de travail et des perspectives qui soutiennent l'engagement mutuel dans l'action. (What are we doing ?)

- *La communauté* : des regroupements facilitant la réalisation de nos projets et une forme de participation pouvant être identifiée à une compétence. (Where de we belong ?)
- *L'identité* : l'impact de l'apprentissage sur soi et une façon de créer des histoires personnelles en devenir dans nos communautés. (Who are we becoming ?)

Comme indiqué dans la figure, ces éléments tournent autour de la notion d'apprentissage et doivent être appréhendés les uns par rapport aux autres. Par conséquent cela constitue un cadre conceptuel plus large, comportant la notion de communauté de pratique. La valeur du concept de communauté de pratique réside alors dans le fait qu'il contient des éléments qui font partie de notre expérience d'apprentissage quotidienne (Wenger, 1999).

Figure 5 : les composantes de la théorie sociale de l'apprentissage



Source : Wenger (1999), p.3

8.3. La négociation de sens au sein des CoPs

Selon Wenger (1998, 2005), l'apprentissage au sein d'une communauté de pratique (CoP) se produit grâce à la participation active des membres et à leur socialisation à travers des activités qui font sens pour eux. La communauté de pratique a pour mission l'apprentissage et elle constitue un lieu privilégié d'apprentissage. L'identité de la communauté se construit lors des échanges et de

partage d'idées entre ses membres. Plus précisément, Wenger (1991,1998) se réfère au courant de l'apprentissage situé pour mettre en évidence plusieurs processus qui se trouvent au cœur de l'apprentissage des professionnels qui participent aux communautés de pratique. L'apprentissage est assuré par l'équilibre entre deux processus :

- Le processus de participation active des membres, leur engagement en tant que professionnels qui ont des compétences et des connaissances à partager, mais aussi en tant que personne ;
- Le processus de réification des connaissances et des pratiques qui permet de formaliser ce qui est tacite chez les professionnels. La réification façonne par conséquent l'expérience sociale.

L'attribution de significations à nos expériences ou à nos actions relève d'un processus que Wenger (1998) appelle la négociation de sens. Cette négociation de sens consiste à l'interaction entre le processus de participation et de réification et a pour but de définir de façon commune ce que sont les pratiques et comment elles sont mises en œuvre par les membres de la CoP. Cependant une nuance entre la négociation de sens de Wenger et la construction du sens (sensemaking) de Weick (1995) doit être établie. En effet, la négociation de sens en cours d'action constitue le niveau le plus pertinent pour analyser les pratiques collectives (Chanal, 2000 ; Wenger, 1998). La négociation implique le langage et les conversations entre les individus et s'appuie sur les aspects tacites de la relation comme les conventions. La pratique fait appel autant à des aspects explicites (par exemple le langage, les outils, les documents, les symboles, les procédures, les règles) qu'à des aspects tacites (relations implicites, conventions, hypothèses, représentations du monde).

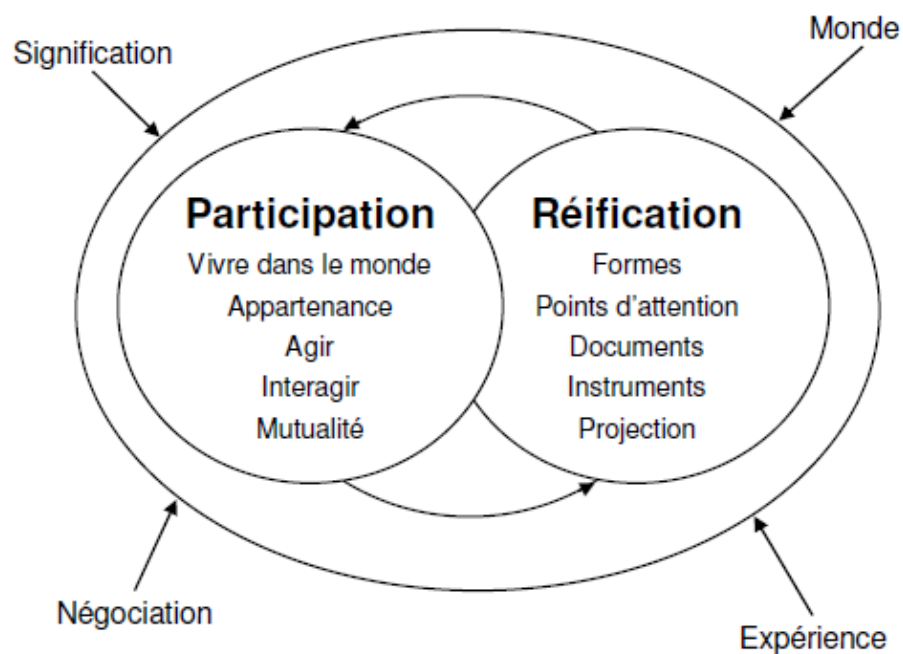
La pratique est par conséquent le lieu où se négocient les significations liées à l'action. Pour que la pratique soit source d'apprentissage collectif et de structure sociale, il est nécessaire d'avoir une certaine continuité des significations. Cette continuité des significations s'appuie sur une dualité fondamentale entre la participation des acteurs à la vie sociale et un processus de réification qui consiste à créer des points de focalisation autour desquels la négociation de sens peut s'organiser.

La participation et la réification sont en dualité dans la mesure où elles s'articulent entre elles dans une tension dynamique. Cette dualité constitue le cœur de la théorie de l'apprentissage sociale (Wenger, 1998). Par exemple un comité de direction décide d'organiser une réunion de travail pour présenter une nouvelle stratégie afin d'éviter les incompréhensions. La réification vient compenser

le caractère variable et contextuel de la participation : ainsi, on prend des notes pour se rappeler les décisions prises au cours de la réunion. On utilise donc des modèles ou des outils de représentation pour clarifier nos intentions.

La continuité et la richesse des sens produits au cours des interactions dépendent d'un certain équilibre entre participation et réification. Autrement dit, si la participation prime, il peut manquer de matériel de référence pour négocier le sens. En revanche, si c'est la réification qui prévaut, il peut manquer d'occasions de régénérer les significations en fonction des situations concrètes (Wenger, 1998). L'auteur insiste également sur le fait qu'il serait plus simple d'assimiler la dualité participation réification à la distinction habituelle entre les connaissances tacites et explicites. La participation peut être tout à fait explicite, de même que la réification peut s'appuyer sur des perceptions tacites.

Figure 6 : Négociation de sens dans la CoP



Source : Wenger 2005, p.69

En résumé de notre deuxième chapitre, la CoP au sens de Wenger et al., (2002) est un groupe d'individus partageant un intérêt, un ensemble de problèmes, une passion pour un sujet donné et qui approfondit les connaissances dans leur champ d'expertise en agissant les uns avec les autres sur une base continue. Cette structure sociale d'apprentissage peut exister sous différentes formes (petite ou grande ; long terme ou court terme ; locales ou distribuées ; homogènes ou hétérogènes ; spontanées ou intentionnelles ; internes ou externes ; pas reconnues ou institutionnalisées). La CoP peut aussi être connue sous diverses appellations (communauté d'apprentissage, etc.), néanmoins peu importe l'appellation de la communauté, si les éléments structuraux (domaine de connaissances, communauté de participants et pratique partagée) sont présents on peut parler de communauté de pratique. La participation à une communauté de pratique ne repose pas uniquement sur l'apprentissage d'une pratique, elle est la pratique elle-même combinée à une modulation identitaire tout au long d'une trajectoire d'apprentissage. Comme le soulignent Duguid et Brown (1991): « *The central issue in learning is becoming a practitioner not learning about practice* ». La pratique et le retour sur l'expérience sont au cœur de cette approche d'apprentissage. D'après Lave et Wenger (1991), la majorité de l'apprentissage comme processus d'acquisition de connaissance, se fait grâce à la pratique et aux communautés de pratiques. Pour les théories de l'expérience située et de l'apprentissage organisationnel, la théorie devient donc une pratique.