

Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ?

Emmanuelle Vaast

Doctorante

CRG, Ecole Polytechnique

1, rue Descartes, 75 005 Paris

tel : 06 09 41 82 14

e-mail : vaast@poly.polytechnique.fr

Résumé

Des individus qui travaillent ensemble, réalisent des activités communes et / ou complémentaires, interagissent fréquemment et ont une histoire partagée, à l'intérieur d'une organisation, constituent une Communauté de Pratique (CP). Cette notion a été récemment théorisée et illustrée empiriquement. Elle connaît un succès croissant dans le monde académique comme auprès des praticiens.

Cette communication – dont le titre joue avec celui de l'article de Segrestin (1980) qui parle des communautés « pertinentes » de l'action collective – vise à présenter et discuter la notion de communauté de pratique.

La conception des CP fait l'objet de la première partie. La réflexion en termes de CP est née de travaux en gestion sur l'apprentissage organisationnel et la pratique. Trois CP illustrent ces développements théoriques. Deux critiques usuelles, excessives, (la récupération managériale de la notion et l'existence des CP) pointent toutefois de vrais questionnements sur les CP.

La deuxième partie de la communication s'intéresse au fondement des CP : la communauté par la pratique et / ou la pratique d'une communauté. La communauté par la pratique exige de s'intéresser aux relations entre structure et action et à s'interroger sur « la » (ou « les ») pratique(s) qui font la communauté. La pratique d'une communauté requière de pouvoir délimiter le collectif. Or, la conception des CP ne dispose pas de critère robuste pour identifier le périmètre propre aux CP. Prises ensembles, ces imprécisions conduisent au soupçon d'opérationnalisation ad hoc de la notion.

La troisième partie s'intéresse aux dynamiques internes et externes des CP afin de mettre en évidence les apports spécifiques du recours à la notion. Les travaux sur les CP sous-estiment – ou, en tous cas, ne traitent pas suffisamment directement – les phénomènes de pouvoir qui sont pourtant essentiels pour comprendre les trajectoires des groupes et les dynamiques de l'action organisée. La notion de CP, enfin, n'est pas encore suffisamment différenciée d'un concept établi depuis plusieurs décennies en sociologie, celui de communauté professionnelle.

La notion de communauté de pratique - renforcée théoriquement et opérationnalisée de façon plus solide et précise – a sa place dans l'agenda de recherche en management stratégique. Les CP sont en effet à la fois difficilement maîtrisables par les modes traditionnels de gestion et source de valeur économique inédite. Le management stratégique, en tant que pratique comme discipline, gagnerait donc à se pencher davantage sur la « pertinence » de ces CP.

Mots-clés : Communauté de pratique, apprentissage, pratique, groupe, théorie, méthodologie.

Introduction

Prologue - Jour tranquille au CRIGO (Centre de Recherche *Inventé* en Gestion des Organisations)

9 h 00, un jour de semaine : Linda est la première assistante à arriver au CRIGO. Elle ouvre le bureau où se trouve l'imprimante commune. Un chercheur encravaté se précipite pour récupérer des impressions. Il est en retard pour un rendez-vous sur le terrain. Dans le couloir qui sépare son bureau du secrétariat, il rencontre Irène, la directrice du centre, qui vient d'emmener ses enfants à l'école. Ils discutent rapidement de la santé des petits et de la nécessité d'organiser une réunion pour discuter du budget du laboratoire.

11 h 30 : Dans le bureau des doctorants, on entend des rires étouffés et des récriminations contre d'antiques ordinateurs. Marc, ex-thésard, aujourd'hui maître de conférences dans une université voisine, écoute ses anciens compagnons d'un air amusé.

14 h : Un séminaire de lecture réunit des membres du laboratoire. C'est au tour de Martin de plancher. Il présente un ouvrage qu'il a récemment apprécié et dont il voudrait analyser certains des éléments dans un prochain article.

20 h : Anne-Marie et Philippe, en fin de cursus de thèse, sont les derniers à quitter le centre. Ils s'engouffrent dans le métro et rejoignent leurs familles respectives.

L'exemple du CRIGO - factice mais, comme il se doit, inspiré de faits réels ! - esquisse l'intérêt et les ambiguïtés de la notion de communauté de pratique (CP).

Le CRIGO regroupe des membres qui partagent un lieu, une temporalité, des activités. Leurs interactions, fréquentes, contribuent à la production d'idées. Ils semblent constituer une communauté de pratique. Pourtant, le recours à cette notion attractive, qui paraît si bien résumer l'expérience d'un centre de recherche, pose plus de questions qu'elle n'en résout : Qui sont les membres de la CP ? Les chercheurs uniquement, les doctorants, les assistantes ? Quelle est la place de l'ancien thésard qui fait maintenant partie d'un autre centre ? Que « partagent » vraiment les membres de la communauté ? L'atmosphère du CRIGO est-elle toujours idyllique ? Les stratégies individuelles, les susceptibilités froissées n'affleurent-elles pas ?

La notion de communauté de pratique fait l'objet d'un engouement croissant. Cet article vise à en discuter la « *pertinence* »ⁱ. A l'instar de Baumard (1995) qui mettait en garde contre les « *dangers de la consensualité* » relative à l'entreprise apprenante, cet article cherche à montrer que la conception des CP peut contribuer à notre compréhension des organisations si elle est mieux délimitée. Le concept de CP constitue déjà une heuristique puissante pour observer des dynamiques organisationnelles, mais il demande à être renforcé théoriquement et à être opérationnalisé de façon plus précise.

La première partie de ce texte présente la conception des communautés de pratique. Celle-ci s'est développée à partir des travaux sur l'apprentissage organisationnel et la pratique. Trois communautés de pratique illustrent ces développements. Deux faux problèmes mènent ensuite à de vraies questions. La partie suivante montre que le fondement de la CP - la pratique et / ou la communauté - n'est pas assuré, ce qui peut conduire au soupçon d'application ad hoc de la notion. Enfin, la troisième section se penche sur les dynamiques internes et externes des CP. La conception actuelle sous-estime les phénomènes de pouvoir et ne distingue pas suffisamment le concept de CP de celui de communauté professionnelle.

La communauté de pratique : Une notion riche, des applications empiriques éloquentes

L'apprentissage collectif et la pratique, deux origines conceptuelles des CP

Les interrogations toujours vivaces sur le bon 'niveau' de l'apprentissage dans les organisations et l'introduction récente de la notion de pratique pour comprendre le travail tel qu'il se fait contribuent au succès actuel de la notion de communauté de pratique.

Depuis les observations de Wright (1936), et les travaux fondateurs de Simon au début des années 1950, les façons dont les individus, les groupes, les collectifs apprennent et transmettent leurs connaissances captivent les spécialistes des organisations. Les années 1990 ont vu apparaître de nombreux travaux sur les connaissances et la mémoire de l'entreprise (Girod, 1995; Walsh & Ungson, 1991). L'apprentissage organisationnel, en particulier, fait l'objet de discussions soutenues (Argyris & Schon, 1978; Koenig, 1997). Prétendre sans précaution que « l'organisation apprend » éveille immédiatement un soupçon d'anthropomorphisme. Plus raisonnablement, les individus apprennent et transmettent leurs connaissances à d'autres, notamment par l'intermédiaire de divers collectifs (Kim, 1993). Des travaux portent dès lors sur le 'bon' niveau de l'apprentissage. D'autres concernent les façons

dont les connaissances sont stockées et transférées par des systèmes formalisés, des discours, des activités (Hatchuel, 1994; Hutchins, 1990).

Dans ce champ qui intéresse autant les chercheurs que les praticiens, la notion de pratique devient de plus en plus incontournable (Brown & Duguid, 1991; Gherardi, 2000; Gherardi, et al., 1998). Inspirés par les travaux des ergonomes et de Suchman (1987) et de Lave (1988), ceux qui étudient l'apprentissage par la pratique considèrent que celle-ci renvoie au « faire », mais non au faire indépendamment de tout contexte. Ce faire est situé historiquement et socialement (Cook & Brown, 1999, p. 386 - 387). Le contexte de la pratique donne du sens à ce que nous faisons. Pour Wenger (1998; 2000) et les autres tenants de la conception des CP, la pratique est toujours une pratique socialeⁱⁱ.

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

Les CP (Wenger, 1998, Chanal, 2000) sont des groupes d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches, au sein d'une même organisation. Surtout, ils travaillent ensemble et réalisent des activités pour partie communes, pour partie complémentaires.

La pratique d'une communauté est à l'origine de - et éclairée par - la « négociation du sens ». Celle-ci peut être explicite (*e. g.*, si elle dérive de discussions entre individus) ou plus tacite (*e. g.* si elle repose sur des conventions tacitement admises). Elle permet la reproduction et la transformation progressive des significations au sein de la communauté. Reproduction et transformation reposent sur la dualité entre participation des acteurs à la vie sociale et réification. La réification correspond à des significations plus ou moins stabilisées et « incarnées » dans des objets, documents, règles. Autour de ces objets la négociation de sens peut se déployer. La dualité entre participation des acteurs et réification des significations est au cœur des transformations des CP. Finalement, la pratique et la négociation du sens sont la source de la cohérence d'une communauté. Elles évoluent et conduisent à des apprentissages et changements dans la communauté. La structure d'une CP est émergente : elle n'est ni complètement stable, ni totalement erratique.

Trois dimensions sont caractéristiques des CP :

L'engagement mutuel : L'appartenance à une CP provient d'un engagement des individus dans les actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres. Les membres d'une CP sont

complémentaires et reliés entre eux. Ils sont mutuellement engagés dans les pratiques sociales de la communauté.

L'entreprise commune : Ces pratiques sociales de la communauté visent l'atteinte d'une entreprise commune. Celle-ci résulte d'un « *processus permanent de négociation qui reflète la complexité de la dynamique de l'engagement mutuel* » (Chanal, p. 8).

Le répertoire commun : Il naît progressivement de l'engagement dans des pratiques communes et il entretient la construction sociale des significations. Ce répertoire partagé comprend des supports physiques, comme des dossiers, des formulaires, ou des éléments plus intangibles, par exemple des routines, des symboles, un langage spécifique.

Les communautés de pratique en pratique

Quelques exemples illustrent cette notion et l'ancrent dans des situations organisationnelles courantes. Une constatation surprend, toutefois. La conception des CP se penche sur le fonctionnement effectif, et non seulement prescrit et abstrait, des collectifs de travail. Pourtant, jusqu'à présent, la notion de CP a fait l'objet d'abondants travaux théoriques, tandis que les investigations empiriques sont restées beaucoup plus rares. Cet étonnement s'explique en grande partie par les difficultés d'opérationnalisation de la notion (cf. infra).

Nous présentons ici les trois communautés de pratique les plus connues, auxquelles la plupart des travaux du champ font référence.

La méthodologie privilégiée par ces auteurs

En accord avec leur désir d'étudier les pratiques réelles de travail dans leur contexte matériel, les tenants de la conception des CP privilégient les méthodes qualitatives. Ils effectuent des études de cas approfondies à partir d'observation participante longitudinale et d'entretiens semi-directifs des membres des CP. Par ailleurs, dans leur travail de thèse, Orr (1990) et Wenger (1990) ont réalisé des ethnographies. Ils ont intégré pendant un an une équipe de travail (resp., de réparation de photocopieurs de l'entreprise Xerox et d'un service de traitement des dossiers de remboursement de l'entreprise d'assurance maladie Alinsu).

Orr, Wenger, Gherardi et Nicolini connaissent en profondeur le quotidien et les dynamiques internes de « leurs » communautés de pratique. Ils en donnent le plus souvent des descriptions riches, vivantes et qui sonnent vrai. Ils admettent avoir choisi des éléments significatifs parmi le matériau recueilli. Une telle sélection est bien entendu requise pour présenter en format limité les résultats d'un long travail de terrain. Cependant, les auteurs justifient peu pourquoi

ils estiment ces extraits intéressants, ni par rapport à quoi ils sont représentatifs^{iv}. Les descriptions empiriques présentées font d'ailleurs souvent davantage penser à des « morceaux de vie » ou aux illustrations anecdotiques d'une pensée qu'à une analyse systématique articulée à une construction conceptuelle.

Les réparateurs de photocopieurs de Orr (1990, 1996)

Brown et Duguid (1991) ont contribué à populariser la communauté de pratique explorée par Orr (1990, 1996). Familier de l'ergonomie, celui-ci sonde les pratiques réelles de travail plutôt que les relations statutaires ou les activités prescrites. Il retrace les journées de travail d'une équipe de techniciens chargés de la réparation des photocopieurs (les 'machines') chez les clients de leur employeur, l'entreprise Xerox.

Selon Orr (1990; 1996), le métier de réparateurs est une improvisation continue au sein d'une relation triangulaire avec les autres réparateurs, les clients et les machines. Les réparateurs travaillent de façon autonome. Ils interviennent chez les clients et sont seuls, la plupart du temps, face à une machine. En revanche, ensemble, ils forment une communauté qui autorise l'entraide mutuelle et la résolution collective de pannes inhabituelles.

Lorsqu'ils « *parlent des machines* »^v, les techniciens font émerger une identité commune. Ils se transmettent les connaissances qu'ils ont accumulé chez des clients différents. Ils constituent un stock de compétences concrètes qui contraste avec les prescriptions froides des guides d'utilisation des photocopieurs. Ce stock, en renouvellement constant, est entièrement transmis par la culture orale. Il permet aux réparateurs de faire face aux évolutions managériales qui les déqualifient par l'emploi croissant de méthodes de travail déconnectées de la réalité matérielle des machines. Le travail très technique des réparateurs apparaît comme une ressource socialement distribuée diffusée et conservée avant tout par des conversations informelles.

Les employés de traitement de dossiers d'assurance maladie de Wenger (1998)

Au début de son ouvrage, afin de donner de la vie à ses substantiels développements théoriques, Wenger présente deux 'vignettes'. Les activités des employés d'une entreprise d'assurance maladie illustrent sa conception des CP.

Ces employés travaillent ensemble dans un bureau paysager qui occupe un étage d'une tour de bureaux. Wenger nous fait visiter ce service de traitement des remboursements en nous narrant la journée-type d'une de ses membres, Ariel. L'arrivée au bureau, les salutations dans l'ascenseur, les premiers dossiers de la journée, une réunion de département, un gâteau

d'anniversaire, le traitement technique de certains remboursements... sont décrits avec force détails.

Le service connaît un turnover élevé, mais ses membres interagissent fréquemment et utilisent les mêmes outils. Par leur habitude de travailler ensemble et la reconduction des tâches, un sens partagé des activités réalisées émerge. Ce sens, négocié par les membres du service, est également en partie réifié dans de nouvelles procédures et / ou l'implantation de systèmes informatiques plus récents.

La sûreté dans les équipes de construction de Gherardi et Nicolini (2000)

Ces deux auteurs ont recours à la notion de communauté de pratique pour analyser l'apprentissage collectif de compétences. Ils s'intéressent à la sécurité dans des équipes de construction. Pour eux, la sécurité est transmise par l'expertise qui circule dans des pratiques professionnelles. Elle résulte d'un apprentissage fondé sur des travaux communs.

Les investigations de Gherardi et Nicolini portent sur les modalités d'un tel apprentissage dans diverses situations : quand un nouveau membre entre dans la communauté de pratique ; dans les explications des causes des accidents par des CP distinctes ; lorsqu'une entreprise reprend son activité après un accident majeur ; quand des institutions décident de règlements de sécurité.

Les équipes de construction sont composées de membres de communautés professionnelles et de pratique distinctes - les ingénieurs et les chefs de chantier, en particulier - qui appartiennent en outre parfois à des entreprises différentes. Les antagonismes entre ingénieurs et chefs de chantiers reposent sur deux conceptions de la sûreté ancrées dans des pratiques différenciées. La sécurité apparaît alors comme une compétence collective négociée en situation et en fonction de pratiques émergentes dans et entre les frontières d'organisations.

Deux faux problèmes mais de vraies questions

La conception des CP fait l'objet de deux critiques assez peu solides (la récupération managériale induite et les doutes sur leur existence). Ces deux faux problèmes pointent toutefois de vraies questions sur les CP (resp. difficultés d'opérationnalisation et fondement des communautés de pratique).

Une récupération managériale indue ?

Le succès actuel de la notion de CP auprès des praticiens peut surprendre. Trauth (1999), notamment, insiste sur une singulière conjonction. D'une part, les pratiques récentes de gestion des ressources humaines individualisent la relation de l'employé à son entreprise par ailleurs de plus en plus rationalisée et « maigre » (la « lean organization »). D'autre part, pourtant, selon certains mots d'ordre du management, la productivité et l'expertise proviennent de comportements solidaires et des collectifs internes à la firme.

Bien sûr, ce point met utilement en garde contre une récupération abusive et sans précaution de la notion de CP par des consultants en quête d'originalité. En raison de leur idiosyncrasie, les communautés de pratique ne sauraient être gérées par des recettes toutes faites. L'argument n'invalide pas la notion de CP. Ce n'est pas parce qu'un concept est repris dans les discours managériaux qu'il perd toute crédibilité. Cette récupération signale plutôt que le concept « parle » aux praticiens, qu'il n'est pas déconnecté de la réalité des organisations telle qu'ils la vivent. La notion de communauté de pratique peut dès lors contribuer au dialogue entre théorie et pratique managériales, dont le manque est souvent regretté.

En revanche, le recours massif et excessivement divers aux CP dans les discours managériaux pointe une difficulté incontestable de la notion, celle de son opérationnalisation. L'idée de CP attire en partie parce qu'elle reste vague et semble éclairer des contextes hétérogènes. Cette richesse a priori des CP oblige à s'interroger sur la spécificité du concept et les conditions dans lesquelles il peut être utilisé. Etienne Wenger lui-même, qui a développé une activité de consultant centrée sur les CP (voir www.ewenger.com)^{vi} peine à distinguer clairement ses communautés de pratique de groupes de travail transversaux tels qu'ils sont mis en place notamment dans le cadre de programmes de « knowledge management ».

Les CP existent-elles ?

Cà et là, on entend que les communautés de pratique n'existent pas. Certes, elles sont moins évidentes à cerner empiriquement qu'un service ou une direction officielle. De même, on imagine mal un employé affirmer spontanément (c'est-à-dire, sans avoir été informé du concept auparavant, par un chercheur et / ou un consultant) : « La communauté de pratique à laquelle j'appartiens crée de la valeur pour mon entreprise ». La notion de réseau fait depuis des années l'objet de reproches similaires. Son opérationnalisation reste indéniablement difficile, mais le réseau représente un 'idéal-type' particulièrement utile pour comprendre des dimensions clés des organisations (Burt, 2000; Nohria & Eccles, 1992). A cet égard, l'argument de Weick (1976) peut être repris. Celui-ci propose la notion de « système

faiblement couplé » comme « instrument de sensibilisation » (*sensitizing device*)^{vii}. Penser en termes de CP constituerait alors un analyseur original qui pointe des aspects méconnus des dynamiques organisationnelles.

Un reproche inverse, mais lié, relève que la très populaire conception des CP n'apporte pas grand chose de neuf à la science des organisations parce que les communautés de pratique ont existé de tous temps. Les tenants de la conception des CP sont les premiers à reconnaître les racines historiques de leurs CP. Snyder et Wenger (2000) les font remonter aux Guildes du moyen âge^{viii}. La plupart des concepts étudiés en sciences sociales correspondent à des phénomènes qui préexistaient, mais qui n'avaient jusqu'à présent pas été mis en évidence, ou qu'on ne considérait pas comme tels auparavant.

Enfin, on pourrait considérer que la notion de CP n'apporte rien d'inédit par rapport à ce que la science des organisations a mis en évidence depuis plusieurs décennies. Cette critique trouve son origine dans une lecture trop rapide des travaux sur les CP. Les communautés de pratique sont plus que des groupes informels qui interagissent directement et entre lesquels une forte socialisation se développe. Considérée de façon aussi générale, la notion de CP contribue peu à la réflexion organisationnelle. Les expériences d'Hawthorne^{ix} ont mis en évidence depuis près de soixante-dix ans de tels phénomènes ! La critique n'est cependant pas valide car les apports spécifiques de la notion de CP proviennent de ses fondements, par la pratique et / ou la communauté. Ce sont toutefois ces deux fondements qui méritent d'être précisés.

La communauté par la pratique ou la pratique d'une communauté ?

L'expression « communauté de pratique » séduit. Elle associe deux termes, la pratique et la communauté, qui sont au cœur de nombre de recherches en science des organisations et en gestion. Attractive, la notion de CP semble si bien décrire la réalité organisationnelle qu'il ne vaudrait pas la peine de la préciser. Cette attrait immédiat peut toutefois être source de confusions et conduire à des applications excessivement diverses. Il convient alors de s'interroger plus précisément sur ce qui fonde la communauté de pratique.

Est-ce la pratique qui fait la communauté, ou la communauté qui crée sa pratique ? Les tenants de la conception des CP paraissent balancer et se partager sur ce point^x. La pratique peut d'abord faire émerger la communauté. Par ailleurs, la communauté peut développer sa

pratique et ses apprentissages spécifiques. Dans les deux cas, des difficultés affluent. La question du fondement de la CP n'est pas seulement formelle. Elle pointe des imprécisions de la conception qui rendent son opérationnalisation malaisée.

La communauté par la pratique

Les CP peuvent d'abord naître de la pratique. Autour de l'activité concrète se jouent la performance du collectif, la signification des activités, la création de savoirs communs. La communauté de pratique n'est alors pas un objet abstrait mais une entité concrète instituée par la pratique de ses membres. La pratique devient l'unité d'analyse de la CP.

Ce premier fondement de la CP rend hommage à la notion de pratique, dont les apports à la sociologie des organisations et au management sont de plus en plus sensibles (Gherardi et al. 1998, Gherardi, 2000). Pourtant, la pratique ne se laisse pas volontiers appréhender. Plusieurs difficultés surgissent. D'abord, les tenants de la conception des CP refusent de prendre position dans les controverses sur l'action et la structure des systèmes sociaux. Ensuite, même si ce débat peut - et doit - être dépassé pour faire avancer une réflexion organisationnelle, une autre question, celle de la définition de la pratique, reste posée : la communauté de pratique est-elle la communauté d'une pratique, de pratiques, d'une meta-pratique ?

La pratique, entre reproduction des structures sociales et actions individuelles

Pour Brown et Duguid (1991), considérer la pratique est essentiel pour comprendre le travail réel. Ils s'appuient sur la distinction de Bourdieu (1972) entre le *modus operandi* (la tâche en train de se faire, sa génération dans le temps) et l'*opus operatum* (la tâche finie, qui voit l'action se reproduire). Il est nécessaire selon eux de considérer les façons dont les processus de réalisation de la tâche sont vraiment structurés par les conditions changeantes des tâches et de leur contexte. Brown et Duguid s'inspirent également de Suchman (1987). La pratique réelle concrète recouvre des relations complexes entre des comptes-rendus abstraits et des exigences situées.

La réflexion de Brown et Duguid laisse une impression de malaise par le rapprochement synchrétique de conceptions distinctes de la pratique. Les conceptions « situées » de la pratique de Lave (1988) et Suchman (1987) sont associées sans réserve apparente à la théorie de (Bourdieu, 1972; Bourdieu, 1994). Pourtant, Suchman et Lave poursuivent la tradition ethnométhodologiste dont Bourdieu discute la pertinence (1972, p. 234 et s.^{xi}). L'ethnométhodologie manque selon Bourdieu de la « *distance critique* » nécessaire pour

comprendre « *les relations dialectiques entre ces structures objectives et les dispositions structurées dans lesquelles elles s'actualisent et qui tendent à les reproduire* ». (p. 235).

Pour un sociologue, la notion de pratique appelle presque inévitablement des questionnements sur la génération, reproduction et transformation des systèmes sociaux, que la conception des CP occulte. La pratique est au cœur du dualisme sociologique canonique entre structure et action. Certes, les sociologies actuelles de la pratique - dont Giddens et Bourdieu sont deux représentants majeurs - ont transformé le dualisme en dualité :

Giddens (1984), trad. française, p. 74 – 75 : « La constitution des agents et celle des structures ne sont pas deux phénomènes indépendants, un dualisme, il s'agit plutôt d'une dualité. Selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive ».

Personne aujourd'hui ne recherche de causalité unilatérale et définitive entre structure et action. Il n'empêche. La réflexion sur la pratique reste marquée par ce débat difficile. Les tenants de la conception des CP le contournent et s'en tiennent à une accumulation de références insuffisamment différenciées. Wenger est celui qui est allé le plus loin dans la réflexion sur la dualité structure / action, mais il ne clarifie pas suffisamment sa position. Dans son ouvrage de 1998, il place en appendice les discussions théoriques que sa conception appelle. Ces annexes, d'une grande richesse, témoignent d'une connaissance exhaustive des conceptions de la pratique mais ne les discriminent pas vraiment. Le procédé est habile. Il permet d'éviter les débats dans le corps du texte et peut ne pas éveiller d'attention particulière de la part d'un lecteur admiratif devant la construction de l'ouvrage. Celle-ci repose pourtant sur des choix théoriques flous. Dans la note 3 du chapitre 3 (p. 289), Wenger estime que sa conception de la pratique est plus proche de celle de Giddens que de celle de Bourdieu^{xii}. Auparavant, pourtant, dans une revue rapide des conceptions de la 'praxis' en sociologie depuis Marx (note 6, p. 281 - 282), où il accumule les références hétérogènes sans préciser leurs apports pour sa propre réflexion, Wenger affirme que: « *Le sociologue/anthropologue Pierre Bourdieu est peut-être le théoricien le plus important de la pratique* »^{xiii} (p. 281).

Il serait hors de propos d'exiger des tenants de la conception des CP qu'ils prennent position sur les formes d'une dualité entre structure et action qui n'appelle pas de réponse définitive. En revanche, l'accumulation de références non discriminées ne constitue pas un positionnement théorique très solide (Sutton & Staw, 1995).

La pratique ou les pratiques de la CP ?

La communauté de *pratique* : le singulier aiguillonne. La CP s'appuie-t-elle sur le partage d'une même pratique, ou sur plusieurs pratiques rassemblées en une 'meta' pratique ?

Fondée une pratique entièrement partagée, la notion de CP ne s'appliquerait strictement qu'aux situations peu courantes de groupes restreints qui travaillent ensemble pour accomplir des tâches similaires, dans un contexte matériel commun. Ce sont donc plus vraisemblablement *des* pratiques qui font la CP. Deux interrogations se présentent. D'une part, si les pratiques sont différentes, comment discriminer une CP de tout autre groupe ? D'autre part, la spécificité du concept de pratique (qui est d'être ancré dans le concret) n'est-elle pas altérée par le recours à une meta-pratique forcément plus abstraite ?

D'abord les tenants de la conception des CP considèrent, de façon réaliste, que ce sont des pratiques, certaines communes et d'autres complémentaires et distribuées entre les membres de la CP, qui assurent la cohérence de la communauté (Wenger, p. 49, notamment). Les réparateurs de photocopieurs de Orr, par exemple, partagent leurs connaissances au travers de conversations mais travaillent seuls. La prise en compte *des* pratiques de la communauté de pratique obéit à une nécessité empirique. Ce faisant, toutefois, elle « normalise » le concept de CP. Si la CP est fondée sur des pratiques communes et complémentaires, qu'est-ce qui la différencie de tout autre groupe interne à une organisation ? Comment discriminer, empiriquement, une communauté de pratique d'un autre collectif, fondé sur d'autres pratiques pour certaines partagées et pour d'autres individuelles ? Si *des* pratiques font la communauté de pratique, *tout* peut se révéler communauté de pratique. La notion s'avère alors trop large et englobante pour être falsifiable.

Considérer une pratique « de niveau supérieur » permettrait éventuellement de dépasser cette distinction entre pratique et pratiques. Elle différencierait les pratiques de la CP d'autres pratiques observées. Cette meta-pratique serait en partie détachée des contingences des pratiques effectives. Elle serait quelque peu abstraite alors qu'un enjeu majeur de la conception des CP consiste à rendre compte concrètement des activités coordonnées des individus et des groupes dans leur « travail réel », tel qu'il se déroule dans un contexte particulier, organisationnel ou de groupe (Cook & Brown, 1999).

La pratique d'une communauté

Le second fondement de la CP est la communauté elle-même. Les pratiques de la CP sont celles d'un collectif, ce qui est cohérent avec la vision de l'apprentissage sous-jacente à la conception. Dans cette perspective sociale, l'apprentissage est inséré dans les pratiques collectives de la communauté de pratique (Wenger, 1998).

Wenger, p. 45 (paragraphe introductif à son chapitre sur la pratique) :

“Être vivants en tant qu'êtres humains signifie que nous sommes constamment engagés dans la poursuite d'entreprises de toutes sortes, du maintien de notre survie physique à la recherche des plaisirs les plus nobles. Lorsque ensemble nous définissons ces entreprises et nous engageons dans leur réalisation, nous interagissons les uns avec les autres et avec le monde. En d'autres termes, nous apprenons.

Avec le temps, l'apprentissage collectif aboutit à des pratiques qui reflètent à la fois la poursuite de nos entreprises et les relations sociales qui l'accompagnent. Ces pratiques sont par conséquent la caractéristique d'un certain type de communauté créé dans le temps par la poursuite maintenue d'une entreprise commune. Il est alors raisonnable d'appeler ces sortes de communautés des *communautés de pratique* »^{xiv}.

Communauté : Séduction et spécificité d'un concept

La littérature académique et managériale s'est très vite emparée des communautés de pratique. Apparues dans la littérature entre 1987 et 1991 (Constant, 1987; Lave & Wenger, 1991)^{xv}, les communautés de pratique sont devenues une des principales notions « dont on parle » dans de multiples domaines du management. Cet intérêt pour les CP doit beaucoup à la séduction du concept de communauté. Parce qu'elle suggère des dimensions de partage, d'identité commune et de dépassement de l'individualisme, la communauté attise particulièrement les réflexions des auteurs anglo-saxons. Cet attrait peut toutefois être source de confusions. Certains auteurs, inspirés par l'expression « communauté de pratique », l'appliquent à des groupes dont les caractéristiques sont éloignées de celles des CP. McLure-Wasko et Faraj (2000), par exemple, ont recours à l'idée de « communautés de pratique électroniques » pour décrire des groupes dont les membres ne se connaissent pas directement, n'effectuent pas de tâches semblables ou mêmes complémentaires, sont dispersés et n'appartiennent pas à une même organisation, mais échangent des informations par l'intermédiaire de forums électroniques.

Le risque d'application inadéquate de la notion de communauté de pratique est d'autant plus sensible que les réflexions en termes de « communautés » se sont multipliées ces dernières années (communautés de pratique, virtuelle, épistémique : Cohendet, Créplet, & Dupouët, 2002; DeSanctis & Monge, 1999). Ces appellations sous-entendent des distinctions a priori claires entre les notions mais leurs applications empiriques reflètent des proximités et

distances entre elles encore peu exploitées par les auteurs du champ. Ces questionnements pour l'instant inaboutis sur la spécificité de chacune de ces notions les rend presque substituables entre elles et ne favorise donc pas la compréhension de leurs contributions propres.

La dimension communautaire confère toutefois à la notion de CP un intérêt analytique majeur. Le fondement collectif de la CP renvoie aux apports que Segrestin (1980) avait déjà perçu dans les communautés « *pertinentes de l'action collective* ». Pour Segrestin, la notion de communauté - volontairement employée dans un sens distinct de celui des pères de la sociologie Durkheim et Tönnies - permet de comprendre les dynamiques de la mobilisation sociale. Celles-ci ne relèvent pas uniquement de stratégies individuelles ou de déterminants macro-sociologiques. Une perspective « communautaire » offre un niveau d'analyse intermédiaire, collectif. Il convient alors de justifier la délimitation opérée pour ce niveau collectif, ce qui semble particulièrement délicat pour les communautés de pratique.

Où sont les frontières des communautés de pratique ?

Quelle est la bonne échelle, la taille 'adéquante' des CP ? Wenger se réfère à la dimension de la communauté pour la différencier d'autres concepts, comme celui des mondes sociaux de Strauss. La communauté de pratique serait alors une collectivité de taille relativement limitée, dont les membres se connaissent et interagissent directement entre eux.

Les tenants de la conception de la CP reposent souvent implicitement sur le caractère d'évidence de la CP. « *Les communautés de pratique sont partout* » nous dit Wenger (1998, p. 6). Elles semblent donc s'imposer à leurs membres comme à l'observateur. Cette incontestabilité apparente cache en fait un flou quant au périmètre de la CP. Les tenants de cette conception insistent sur l'importance des phénomènes de frontières entre la CP et le reste de l'organisation (Brown & Duguid, 2000, 2001; Wenger, 2000). Pourtant, ils se penchent peu sur ce qui différencie les CP d'autres groupes, plus ou moins temporaires ou spécifiques. Sans l'établissement de critères de distinction, la notion de communauté de pratique peut être soupçonnée d'applications ad hoc.

Lorsque Wenger (1998, p. 6) cite la famille comme exemple de CP, cela peut apparaître comme une extension induite de la notion. La famille représente un cercle particulier, dont les dimensions ne se fondent que difficilement dans celles des communautés de pratique usuelles comme celle des opérateurs de traitement de dossiers d'assurance maladie. Gherardi et

Nicolini (2000) considèrent quant à eux le concept de communauté de pratique comme un « *outil heuristique* » (p. 8) pour l'analyse de l'apprentissage des compétences tacites des équipes de construction. Le dispositif est adroit car il évite la question de l'identification empirique et de l'opérationnalisation de la notion de CP. La proximité des équipes projet aux communautés de pratique est simplement posée. Chanal (2000) signale pourtant les limites de l'équivalence entre équipes projet et communauté de pratique (p. 19 et s.). Une équipe projet a une durée de vie limitée a priori, ce qui n'est pas le cas de la CP (dont la continuation est assurée par le remplacement de ses membres). L'équipe projet est en outre dotée d'une finalité commune, tandis que la CP doit sa cohérence au collectif que constituent ses membres.

Les auteurs qui s'intéressent aux CP distinguent plusieurs « niveaux » de communauté pour résoudre cette question de la détermination du périmètre et de la taille des CP. Selon Wenger, des communautés de pratique de niveaux différents sont « *imbriquées* » les unes dans les autres. Certaines organisations constituent des « *constellations de communautés de pratique* » (CCP). Des interactions directes répétées, des liens forts, une identité commune affirmée caractérisent les plus petites CP. Les communautés de pratique intermédiaires regroupent des communautés de taille plus réduite. Finalement, la solution proposée à la question de la délimitation des CP consiste à affirmer qu'une CP est comprise dans une CP de taille supérieure qui peut elle-même être imbriquée dans d'autres CP, l'ensemble formant une constellation de CP ! L'opérationnalisation de la notion de CP n'en est guère facilitée car aucun critère de distinction précis des niveaux n'est proposé. Un double problème de régression à l'infini (de l'infiniment petit à l'infiniment grand) se dresse.

La réflexion de Brown et Duguid (2001), qui prolonge l'idée d'imbrication de Wenger (2000), est sans doute plus éclairante. Brown et Duguid insistent sur le fondement « pratique » des CP. Le partage de certaines pratiques donne alors sa cohérence à une communauté de niveau donné. Les membres d'une CP de taille réduite ont de nombreuses pratiques professionnelles et de socialisation communes. Les membres de communautés élargies s'accordent sur certaines pratiques de base mais ne se connaissent pas forcément. Leurs liens sont plus faibles. L'identification de « réseaux de pratique » (« *networks of practice* », p.206) différencie les communautés de pratique entre elles et articule plusieurs niveaux de CP.

La poursuite des travaux sur les CP dépend d'une délimitation satisfaisante et d'une opérationnalisation rigoureuse de la notion de communauté de pratique. Trois pistes prolongeraient les efforts entamés par Wenger et Brown et Duguid. Les deux premières s'inspirent des acquis de disciplines connexes pour établir et justifier des critères d'inclusion et d'exclusion des CP. Une première solution pour borner les communautés de pratique serait de faire appel aux apports de la psychosociologie qui distingue divers types de groupes selon leur taille et leur historique (groupes restreints, primaires, secondaires, etc. : voir Anzieu & Martin, 1986). La réflexion sur les CP pourrait aussi bénéficier des apports méthodologiques et conceptuels de la sociologie du travail (Dubar, 1991; Lucas & Dubar, 1994; Sainsaulieu, 1988). Celle-ci préconise depuis plusieurs décennies l'ancrage des analyses dans l'observation fine des situations de travail. Enfin, une méthodologie plurielle pourrait contribuer à identifier plus précisément les CP. Cette méthode reposerait sur des critères objectifs et subjectifs. Les critères objectifs consisteraient en l'observation de pratiques partagées et d'interactions entre employés, tandis que les critères subjectifs rendraient davantage compte du sentiment d'appartenance à la CP et donc des processus identitaires qui distinguent les CP d'autres groupes internes aux organisations comme les services officiels.

Les CP à l'épreuve du dedans et du dehors

La conception des CP ne prend donc pas clairement position sur les questions importantes que sont le rôle des pratiques dans le système social ou la délimitation des CP. Lorsque les dynamiques internes et externes des communautés de pratique sont explorées, un tel flou est également perceptible. D'une part, les travaux de ce champ sous-estiment les phénomènes de pouvoir, alors que ceux-ci sont inhérents à toute action collective. D'autre part, la distinction entre CP et communauté professionnelle n'est pas évidente. La spécifier amène à rendre compte de trajectoires spécifiques.

Les CP du dedans : une sous-estimation des phénomènes de pouvoir

Le pouvoir reste curieusement absent des travaux sur les CP. Certes, aucun des tenants de la conception ne nie l'existence d'enjeux politiques et de coalitions au sein des CP. Toutefois, les comptes-rendus empiriques en sont timides et leur considération théorique s'avère décevante.

Les ‘vignettes’ que Wenger nous propose décrivent un univers de travail étonnamment aseptisé, où la monotonie des tâches est plus que compensée par une atmosphère qui manque quelque peu des tensions du quotidien. Orr, quant à lui, décrit minutieusement les conversations complices et détendues entre une petite dizaine de collègues de travail qui travaillent sur les machines de clients différents et se rencontrent pour échanger pratiques et savoir-faire. Le réalisme du récit est frappant. L’auteur indique cependant au début de son ouvrage qu’il ne décrit qu’une des deux équipes de techniciens auxquelles il aurait pu avoir accès. Orr précise qu’il a délibérément intégré cette équipe parce que le groupe semblait soudé et sans tensions internes majeures. Les membres de l’autre équipe lui paraissaient moins unis. L’exclusion a priori de la communauté « non consensuelle » ne convainc pas vraiment. Elle n’est, en tous cas, pas suffisamment justifiée. Est-ce à dire qu’il ne peut y avoir de communauté de pratique si des stratégies de pouvoir ou des coalitions apparaissent ? Ou alors, cela signifie-t-il que les « bonnes » CP sont celles dont les membres sont en accord les uns avec les autres ? Dans ce cas, qu’est-ce qui justifie le caractère systématiquement dysfonctionnel des phénomènes de pouvoir dans les organisations ? Plutôt, il semble que le pouvoir n’est pas la dimension la plus spécifique des dynamiques des CP et que, par conséquent, son analyse n’occupe pas une place centrale dans l’étude de la notion. L’analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) est très puissante pour comprendre l’action organisée, mais elle ne constitue sans doute pas la perspective la plus novatrice pour rendre compte des phénomènes que la notion de CP recouvre. Néanmoins, même s’il ne s’agit pas de mettre le pouvoir au centre des investigations sur les CP, l’occulter totalement n’est acceptable. Cela conduit le lecteur à penser que les CP forment d’improbables groupes idéaux à l’intérieur desquels toute tension et toute stratégie personnelle sont absentes.

Wenger souligne, certes, dans ses développements conceptuels, que le quotidien des CP subit des tensions (voir, en particulier, 1998, ch. 9). Le pouvoir est selon lui rattaché aux processus identitaires au travers de la dualité entre la négociation de l’appartenance au groupe et l’identification à celui-ci (1998, op. cit., p. 207). Il poursuit les analyses de Lave et Wenger (1991, pp. 113 - 115). Pour ces derniers, les membres d’une CP s’engagent dans une pratique existante qui s’est développée préalablement à leur arrivée. Ils doivent donc la comprendre et y participer pour devenir des membres à part entière de la CP. Cependant, en même temps, les membres de la communauté veillent sur son évolution en instillant en elle leur propre identité. Des conflits de pouvoir internes aux CP apparaissent tandis que les anciennes façons de

travailler se transforment. Ce qui constituait le cœur des pratiques d'une génération de membres de la communauté peut être balayé par l'arrivée massive de nouveaux membres. Les alliances de certains anciens avec certains nouveaux pèsent sur la continuité ou le changement dans les CP. Lave et Wenger reconnaissent toutefois les limites de cette vision du pouvoir (et, plus généralement, des CP) :

Lave & Wenger, 1991, p. 42 : « La notion de 'communauté de pratique' reste encore largement une notion intuitive (...) qui exige un traitement plus rigoureux. En particulier, les relations inégales de pouvoir doivent être intégrées plus systématiquement dans notre analyse. »^{xvi}

Fox (2000) estime que les travaux récents sur les CP n'ont pas répondu à la préoccupation énoncée par Lave et Wenger. La perspective dominante sur les CP est aujourd'hui une vision d'où les tensions et le pouvoir d'influence inégalement partagé sont écartés. Fox propose en conséquence d'étendre la conception des CP en lui intégrant les apports de la conception du pouvoir de Foucault et de la théorie de l'acteur-réseau (notions de 'points de passage obligés', de 'mobilisation' et d'intégration des objets matériels dans la mobilisation, cf. Latour et Woolgar, 1986). Il reconnaît que ces trois théories ne présentent ni les mêmes niveaux d'observation ni les mêmes échelles temporelles. La conception des CP se concentre plutôt sur les petits groupes, celle de l'acteur-réseau adopte une perspective plus large jusqu'à englober des industries. Enfin, la portée historique de celle de Foucault dépasse les décennies voire les siècles. Cependant, selon Fox ces trois conceptions partagent un intérêt central et distinctif pour les pratiques concrètes, ce qui ouvre la voie à l'approfondissement de la conception des CP par les deux autres, grâce à une prise en compte plus complète des phénomènes de pouvoir au sein de ces communautés.

Du dedans ou du dehors ? Les relations entre CP et entre CP et communautés professionnelles

Des conflits entre CP...

Certains des développements parmi les plus captivants de l'examen des équipes de projet de construction de Gherardi et Nicolini (2000) portent sur les conflits entre CP. Les communautés de pratique des ingénieurs et des chefs de chantier, en particulier, s'opposent quant aux conceptions de la sécurité. Elles se fient à de méthodes divergentes pour gérer le risque et prévenir les accidents dans leurs activités quotidiennes. L'exemple est intéressant, à plusieurs points de vue. Il témoigne de l'intérêt mais aussi de certaines difficultés du recours au concept de CP.

Cet exemple montre, d'abord, l'impossibilité de faire l'économie de la notion de pouvoir dans l'étude des CP. Savoirs et savoir-faire des chefs de chantier sont constamment menacés par les connaissances perturbatrices des ingénieurs. Les tentatives de formation des chefs de chantier à une conception de la sécurité plus proche de celle des ingénieurs se traduisent par une hostilité silencieuse mais efficace. Les savoirs que portent les pratiques sont négociés et contestés par des CP distinctes.

Par ailleurs, les tensions mises en évidence concernent deux communautés de pratique. Cela exige de distinguer clairement entre les CP, ce qui n'est pas évident. Carlile (forthcoming) regrette que les tenants de la conception des CP s'en tiennent à une vision exclusivement interne des CP. Les CP sont décrites de l'intérieur, par l'adoption du point de vue de leurs membres (Gherardi et Nicolini, Wenger), parfois même par l'appartenance à la communauté (Orr). Les dynamiques internes à la CP sont retracées avec minutie et profondeur. Selon Carlile, cette vision unilatérale de la CP par ses membres est partielle et mérite d'être complétée. Il conviendrait donc de prendre également en considération les relations de la CP avec le reste de l'organisation et/ou avec des CP distinctes.

Dans l'exemple de Gherardi et Nicolini, les CP des chefs de chantier et des ingénieurs se distinguent par la profession. Toutefois, si les CP se différencient par les professions de leurs membres, comment discriminer le concept de CP de celui communauté professionnelle ?

... aux trajectoires des communautés de pratique et des communautés professionnelles

L'interrogation n'est pas gratuite car la sociologie des professions et des communautés professionnelles est établie depuis plusieurs décennies (voir notamment le survey de (Van Maanen & Barley, 1984). Les tenants de la conception des CP connaissent cette riche littérature qui fait partie des références 'obligées' de leurs travaux. Pourtant, ils ne cherchent pas à établir précisément les apports distinctifs du concept de CP par rapport à celui de communauté professionnelle. En conséquence, la plupart des études empiriques des CP dépeignent des groupes qui peuvent aussi bien être nommés communauté professionnelle que CP. Le recours au concept de CP se justifie s'il est possible de distinguer suffisamment clairement les CP des communautés professionnelles.

CP et communautés professionnelles : des groupes différents ?

CP et communautés professionnelles peuvent d'abord se référer à des groupes différents. La sociologie des professions serait une sociologie des professions établies, tandis que la

littérature sur les communautés de pratique s'intéresserait à des groupes plus restreints, dont l'existence n'est pas forcément officiellement reconnue et dont les membres se réunissent autour de pratiques communes mais peu formalisées.

Barley, dans la préface de l'ouvrage de Orr (1996), énonce ainsi une telle distinction :

p. xiii : « Orr apporte la chair de la vie quotidienne à l'idée de communauté de pratique de Lave et Wenger, une idée qui promet de contribuer de façon significative aux études des professions et des organisations, parce qu'elle nous permet de parler de dynamiques professionnelles dans des situations qui ne bénéficient pas du soutien institutionnel que les sociologues attribuent usuellement à des professions reconnaissables »^{xvii}.

Cette différenciation, simple et utile, ne semble pas totalement adéquate. En effet, les « professions » dans la littérature anglo-saxonne sont désignées par deux termes - « *occupation* » et « *profession* » - aux sens distincts. Le terme générique, l'« *occupation* », désigne le métier ou la profession quelle qu'elle soit. Notons que la sociologie des « communautés professionnelles » est celle des « *occupational communities* », ce qui suggère qu'elle porte bien sur l'ensemble des métiers, et non seulement les « *professions* » au sens restreint suivant. La profession qui se dit « *profession* » correspond à un corps de métier établi, avec des quotas d'entrée, des règles précises de fonctionnement. Le domaine du médical ou du juridique fournit des exemples usuels de « *profession* ». La sociologie des « *occupational communities* » s'est certes penchée de façon extensive sur les stratégies mises en œuvre par les membres de ces « *professions* » pour se protéger de la remise en cause de leur monopole. Toutefois, elle ne se limite pas à l'étude de la défense des professions libérales et réglementées. Elle étudie depuis plusieurs dizaines d'années les métiers « en train de se faire », dans les contextes réels. Le concept de CP est plus récent. Ses promoteurs se revendiquent davantage du champ de la science des organisations plus que du « mainstream » de la sociologie. Les situations qu'ils explorent ne recouvrent pas forcément une réalité différente de celle des communautés professionnelles.

CP et communautés professionnelles : un regard différent

Wenger (1998) différencie le concept de CP de celui de communauté professionnelle de la façon suivante :

p. 283 : « Dans la recherche en organisation, la perspective des communautés professionnelles est contrastée avec celle [des communautés de pratique] par les façons de rendre compte de la formation de l'identité en pratique. Même si l'apprentissage est sans doute une préoccupation d'arrière-plan, ces études s'intéressent avant tout au contrôle de la profession par elle-même, à la déqualification et aux carrières en relation avec les situations d'emploi »^{xviii}.

Le recours au concept de CP ou à celui de communauté professionnelle engendre alors deux ‘regards’ distincts sur des phénomènes proches. La lentille de la CP est celle de l’apprentissage collectif.

Une distinction plus nette entre CP et communauté professionnelle est d’autant plus nécessaire que des phénomènes particulièrement intéressants pourraient provenir des relations entre CP et communautés professionnelles.

Les trajectoires des communautés de pratique pourraient faire l’objet d’investigations plus profondes par la prise en compte de leurs relations avec les communautés professionnelles. L’étude, devenue classique, de Barley (1986, 1990) illustre ce point. Barley relate les tâches et les relations entre radiologues et techniciens des départements de radiologie de deux hôpitaux avant et après la mise en place d’une nouvelle technique, le scanner CT. Avant l’utilisation du scanner, radiologues et techniciens constituent des communautés professionnelles fortement séparées. La différenciation des tâches, des perspectives et des compétences des deux professions s’avère très marquée. Les radiologues dominent traditionnellement les techniciens. Avec l’introduction du scanner CT, certains techniciens et radiologues sont affectés à la nouvelle technologie. Leurs compétences pour l’utiliser se construisent progressivement. Les radiologues apparaissent au départ plus ignorants que les techniciens quant au maniement de la machine. Ils comptent alors sur ces derniers pour leur transmettre leurs connaissances. Le renversement des rôles entre radiologues et techniciens engendre des tensions au sein des deux équipes. En outre, les radiologues et techniciens qui utilisent les techniques traditionnelles d’imagerie médicale conservent une appartenance à deux communautés professionnelles différentes. En revanche, les radiologues et techniciens affectés à la nouvelle technologie du scanner CT - qui continuent à appartenir à des communautés professionnelles distinctes - partagent de plus en plus de pratiques et développent un savoir commun de manipulation de la machine et d’interprétation de ses résultats. Une communauté de pratique nouvelle émerge, qui se superpose aux deux communautés professionnelles préexistantes.

Bouty (2000) fournit un autre exemple de relations mouvantes entre communautés de pratique et communautés professionnelles, cette fois dans un contexte interorganisationnel. Les scientifiques chargés de la R&D dans des entreprises différentes se connaissent depuis longtemps (formation commune, expériences de travail dans les mêmes équipes). Les

innovations (qui bénéficient aux scientifiques individuellement comme à leur entreprise) doivent beaucoup aux échanges informels entre scientifiques d'organisations différentes. Simultanément, toutefois, ces échanges informels représentent des fuites pour le laboratoire d'origine. Bouty montre que les chercheurs 'savent' comment gérer les fuites en fonction de leurs connaissances personnelles et d'une confiance mutuelle progressivement construite. Cet exemple frappe par la multiplicité des appartenances des chercheurs (CP, communautés professionnelles, organisations). Ces appartenances multiples induisent des pratiques professionnelles spécifiques. Les membres de ces différents groupes 'jouent' de (et avec) leurs appartenances en fonction des situations.

Conclusion

Cet article visait à examiner la très populaire – tant auprès des chercheurs que des praticiens – notion de CP. Celle-ci, intuitivement très puissante, gagnerait à être soutenue théoriquement et opérationnalisée plus précisément pour permettre des investigations empiriques plus rigoureuses. Les phénomènes de pouvoir et les relations entre CP ainsi qu'avec les communautés professionnelles mériteraient en outre d'être approfondies.

Une clarification de la notion de communauté de pratique et des questionnements sur ses apports spécifiques au management comme discipline et comme pratique s'avèrent d'autant plus utiles que les CP gagnent une importance économique croissante. Deux constatations en témoignent. La façon dont certains consultants s'approprient le concept, d'abord, oblige à s'interroger sur les dimensions distinctives et sur le caractère « gérable » des CP. Ainsi, les tenants des CP soulignent le caractère émergent des propriétés structurelles des CP et insistent sur la difficulté du management à maîtriser leurs évolutions et à favoriser les apprentissages sans introduire de nouvelles rigidités organisationnelles. Pourtant, les sociétés de conseil multiplient les recommandations pour « diriger » les CP. Elles évaluent en particulier diverses offres logicielles (Wenger, 2001) qui visent certes à améliorer et fluidifier le fonctionnement des CP, mais au prix d'un investissement très lourd et d'une définition a priori des CP et des fonctionnalités dont leurs membres pourraient avoir besoin. Ensuite, le management stratégique a intérêt à s'interroger davantage sur la notion de CP car de ces communautés pourraient jaillir des sources insuffisamment explorées de création de valeur et d'avantage compétitif. L'intérêt actuel pour les CP coïncide en effet avec les limites des formes organisationnelles traditionnelles (les structures M, multidivisionnelles, notamment) et avec l'apparition de nouvelles sources de valeur (la forme « C » pour Communication et

Communauté, en particulier). Avec la « RBV » (Resource-Based View) en particulier (Arrègle & Quélin, 2001; Conner & Prahalad, 1996; Wernerfelt, 1984), l'idée que l'entreprise est un lieu de création d'identité et de communauté (Kogut & Zander, 1992, 1996) a été redécouverte. De même, le développement du système d'exploitation Linux constitue un cas exemplaire de communauté émergente (simultanément de pratique, professionnelle, épistémique et virtuelle : Cohendet et al., 2002) capable de créer un produit totalement novateur source de valeur économique substantielle. Parce qu'il commence à reconnaître que les CP peuvent créer de la valeur et un avantage concurrentiel tout en étant difficilement maîtrisables par les méthodes traditionnelles de gestion, le management stratégique va sans doute mettre les CP au cœur de ses réflexions futures.

Finalement, ce papier pourrait être doublement prolongé. Les travaux sur les communautés de pratique gagneraient en effet à être développés sur deux fronts étroitement liés. Le premier, déjà évoqué, est celui de l'opérationnalisation et de la délimitation précises des CP qui conditionnent les avancées sur ce thème. Le second porte sur les phénomènes frontaliers des communautés de pratique. Wenger comme Brown et Duguid importent dans leurs réflexions des concepts d'autres champs (sociologie de l'innovation et des sciences, analyse des réseaux sociaux), ceux d'objet-frontière et de personnes-interface. Les objets-frontières (Star & Griesemer, 1989) sont suffisamment souples et adaptables pour faire communiquer des mondes sociaux différents. Les nouveaux appareils de radiologie médicale de Barley (1986) obligent par exemple les membres de deux communautés professionnelles à dialoguer et favorisent l'émergence d'une nouvelle CP. Les personnes-interface (Burt, 2000), quant à elles, appartiennent simultanément à plusieurs communautés et assurent un lien minimal entre elles. Certains des scientifiques étudiés par Bouty (2000), par leur formation antérieure et leur mobilité actuelle, assurent l'essentiel des échanges entre laboratoires et maintiennent l'équilibre entre fuites et cohésion des communautés. Ces phénomènes frontaliers pourraient être à l'origine des équilibres dynamiques et des apprentissages dans et entre les communautés de pratique.

Bibliographie

- Anzieu, D., & Martin, J.Y. (1986). *La dynamique des groupes restreints*. (8ème édition ed.). Paris: PUF.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*: Addison - Wesley.

- Arrègle, J.L., & Quélin, B. (2001). L'approche fondée sur les ressources. In A.C. Martinet & R.A. Thiétart (Eds.), *Stratégies - Actualité et futurs de la recherche* (pp. 273 - 289). Paris: Vuibert - FNEGE.
- Barley, S.R. (1986). Technology as an occasion for structuring : evidence from observation of CT Scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 78 - 108.
- Barley, S.R. (1990). The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative Science Quarterly*, 61 - 103.
- Baumard, P. (1995). Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité. *Revue française de gestion*(Numéro spécial : "Les chemins du savoir de l'entreprise), 49 - 57.
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique - Précédé de Trois études d'ethnologie Kabyle*. Paris: Seuil (Edition 2000).
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Paris: Editions du Seuil.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43(1), 50 - 65.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice : toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40 - 57.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization : a social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198 - 213.
- Burt, R. (2000). The network structure of social capital. In R.I. Sutton & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich CT: JAI Press.
- Chanal, V. (2000). Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998): *Communities of practice : learning, meaning and identity*. *M@n@gement*, 3(1), 30 p.
- Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. (2002). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémique : Le cas de Linux. *Revue française de gestion*, A paraître.
- Conner, K., & Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm : Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477 - 499.
- Constant, E.W. (1987). The social locus of technological practice : Community, system or organization ? In W.E. Bijker, T.P. Hughes, & T. Pinch (Eds.), *The social construction of technological systems - New directions in the sociology and history of technology* (pp. 223 - 242). Cambridge, MA: The MIT Press.
- Cook, S.D.N., & Brown, J.S. (1999). Bridging epistemologies : The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381 - 100.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Editions du Seuil.
- DeSanctis, G., & Monge, P.R. (1999). Communication processes for virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 693 - 703.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation*. Paris: Armand Colin.
- Fox, S. (2000). Communities of practice, Foucault and Actor-Network theory. *Journal of management studies*, 37(6), 853 - 867.
- Gherardi, S. (2000). Practice based theorizing on learning and knowing in organizations - Introduction to the special issue on knowing in practice. *Organization*, 7(2), 211 - 223.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). The organizational learning of safety in communities of practice. *Journal of management Inquiry*, 9(1), 7 - 18.

- Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations - The notion of situated curriculum. *Management Learning*, 29(3), 273 - 297.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society : Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity press.
- Girod, M. (1995). La mémoire organisationnelle. *Revue française de gestion*, 30 - 42.
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*(7), 59 - 75.
- Hutchins, E. (1990). The technology of team navigation. In J. Galegher, R.E. Kraut, & C. Egido (Eds.), *Intellectual teamwork. Social and technological foundations of cooperative work* (pp.191-220). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Koenig, G. (1997). Apprentissage organisationnel. In Y. Simon & P. Joffre (Eds.), *Encyclopédie de gestion* (Vol. 1, pp. 171 - 187): Economica.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383 - 397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do ? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, 7(5), 502 - 518.
- Latour, B., & Woolgar, S. (1986). *Laboratory life : The construction of scientific facts*. Princeton N. J.: Princeton University Press.
- Lave, J. (1988). *Cognition in practice : Mind, mathematics, and culture in everyday life*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning : Legitimate peripheral participation*: Cambridge University Press.
- Lucas, Y., & Dubar, C. (Eds.). (1994). *Génèse et dynamique des groupes professionnels*. Lille: Presses universitaires de Lille.
- McLure Wasko, A., & Faraj, S. (2000). "It is what one does" : Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 155 - 173.
- Nohria, N., & Eccles, R.G. (1992). *Networks and organizations*: HBSP.
- Orr, J. (1990). *Talking about machines : An ethnography of a Modern Job*, Cornell University.
- Orr, J. (1996). *Talking about machines : An ethnography of a modern job*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Snyder, W.D., & Wenger, E.C. (2000). Cultivez vos réseaux invisibles. *Expansion Management Review*(1), 6 - 12.
- Star, S.L., & Griesemer, J.R. (1989). Institutional ecology, 'translations' and boundary objects amateurs and professionals in Berkeley's museum of vertebrate zoology. *Social studies of science*, 19(3), 387 - 420.
- Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions : The problem of human machine interaction*: Cambridge University Press.
- Sutton, R.I., & Staw, B.M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371 - 384.
- Trauth, E.M. (1999). *Who owns my soul ? The paradox of pursuing organizational knowledge in a work culture of individualism*. SIGCPR'99.
- Van Maanen, J., & Barley, S.R. (1984). Occupational communities : Culture and control in organizations. *Research in Organizational behavior*, 6, 287 - 365.
- Walsh, J.P., & Ungson, G.R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57 - 91.

- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1 - 19.
- Wenger, E. (1990). *Toward a theory of cultural transparency : Elements of a discourse of the visible and the invisible*, University of California.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice : Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225 - 246.
- Wenger, E. (2001). *Supporting communities of practice : A survey of community-oriented technologies*. Consulting report.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(1), 171 - 180.
- Wright, T.P. (1936). Factors affecting the cost of airplanes. *Journal of aeronautical sciences*(3).

ⁱ Le titre de cette communication joue sur celui de l'article de Segrestin (1980) : *Les communautés pertinentes de l'action collective*. Le sens précis dans lequel Segrestin emploie l'adjectif « pertinent » sera discuté dans le corps du texte.

ⁱⁱ Les partisans de la notion de pratique en gestion et les auteurs du courant des communautés de pratique ne souhaitent visiblement pas entrer dans les débats qu'a suscité, dans le monde académique anglo-saxon, l'ouvrage de Turner (1994). Dans *The social theory of practices*, Turner critique les fondements de la notion de 'pratiques partagées' et propose de la remplacer par une alternative moins attrayante pour les chercheurs en sciences sociales, celle d'« habitudes individuelles ».

ⁱⁱⁱ Pour cette présentation cursive des communautés de pratique, nous nous inspirons essentiellement de l'ouvrage de Wenger (1998) et de la présentation synthétique qu'en fait Chanal (2000). Wenger est pour l'instant l'auteur qui a le plus avancé la réflexion théorique sur les communautés de pratique.

^{iv} Guerardi et Nicolini, 2000, p. 11 : « From each research project, we chose only some representative examples to show how the circulation of knowledge takes place in a seamless web linking individuals, communities of practice, organizations and institutions ».

^v Du titre de l'ouvrage de Orr (1996) : *Talking about machines : An ethnography of modern job*.

^{vi} Merci à un évaluateur anonyme de ce papier de m'avoir suggéré cette idée et ce site.

^{vii} Weick, 1976, p. 2-3 : "The basic premise here is that concepts such as loose coupling serve as sensitizing devices. They sensitize the observer to notice and question things that had previously been taken for granted. It is the intent of the program described here to develop a language for use in analyzing complex organizations, a language that may highlight features that have previously gone unnoticed. The guiding principle is a reversal of the common assertion, 'I'll believe it when I see it', and presumes an epistemology that asserts 'I'll see it when I believe it'. Organizations as loosely coupled systems may not have been seen before because nobody believed in them, or could afford to believe in them".

^{viii} Considérer que les guildes du moyen-âge constituaient des communautés de pratique conduit à une difficulté qui sera présentée infra, celle de la différenciation entre les concepts de communauté de pratique et de communauté professionnelle.

^{ix} Qui font l'objet de discussions depuis les années 1930.

^x Lors d'une présentation de ses travaux sur les communautés de pratique, dans un laboratoire de recherche, en octobre 2001, Silvia Gherardi a suggéré qu'Etienne Wenger propose plutôt la vision 'collective' de l'apprentissage et des CP (ici : « La pratique d'une communauté »), tandis qu'elle-même défendrait une vision par la pratique des CP (ici : « La communauté par la pratique »).

^{xi} La pagination est celle de l'édition 2000 du texte de 1972, publié en Points Seuil.

^{xii} Wenger, 1998, p. 289 : « In this regard, it [learning] is not just an instantiation of an underlying structure. Pierre Bourdieu (1972, 1980), for instance, argues that the practices are generated from an underlying structure, which he calls the *habitus*. In my argument, the *habitus* would be an emerging property of interacting practices rather than their generative infra-structure, with an existence unto itself. This position is closer to Giddens' notion of structuration (Giddens, 1984, see note 4 of the introduction), but with practices as specific contexts for the knowledgeability of actors. »

Note 4 of the introduction, p. 281 : (...) : "Though my purpose is not to address directly the theoretical issue of the structure-action controversy, I will work within the assumption similar to Giddens's".

^{xiii} Wenger, 1998, p. 281 : « Sociologist / anthropologist Pierre Bourdieu is perhaps the most prominent practice theorist ».

^{xiv} Wenger, 1998, p. 45 (introduction à son chapitre sur la pratique) “Being alive as human beings means that we are constantly engaged in the pursuit of enterprises of all kinds, from ensuring our physical survival to seeking the most lofty pleasures. As we define these enterprises and engage in their pursuit together, we interact with each other and with the world accordingly. In other words, we learn.

Over time, this collective learning results in practices that reflect both the pursuit of our enterprises and the attendant social relations. These practices are thus the property of a kind of community created over time by the sustained pursuit of a shared enterprise. It makes sense, therefore, to call these kinds of communities *communities of practice*”.

^{xv} L’ouvrage de Lave et Wenger (1991) est beaucoup plus souvent cité que l’article de Constant (1987) comme origine de l’appellation communauté de pratique. La notion apparaît chez Constant mais ses préoccupations de recherche sont davantage tournées vers la diffusion à différents niveaux d’innovations technologiques que vers les communautés elles-mêmes.

^{xvi} Lave & Wenger, 1991, p. 42 : “The notion of ‘community of practice’ is left largely as an intuitive notion (...) which requires a more rigorous treatment. In particular unequal relations of power must be included more systematically in our analysis”.

^{xvii} Barley, 1996, p. xiii : “Orr puts the flesh of everyday life on Lave and Wenger’s idea of a community of practice, an idea that promises to contribute significantly to both occupational and organisation studies, because it enables us to talk about occupational dynamics in situations that lack the institutional support that sociologists normally attribute to recognizable occupations.”

^{xviii} Wenger, 1998, p. 283 : “In organizational research, the perspective of occupational communities is contrasted with that of organizational structure as ways of accounting for the formation of identity in practice. While learning is surely a background concern, these studies focus primarily on occupational self-control, deskilling, and career in relation to employment situations”.