

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

TRANSFERT DES CONNAISSANCES DES EMPLOYÉS ET PLANIFICATION DE LA
RELÈVE – LE CAS DE LA COOPÉRATIVE V

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

ALEXIS DUBÉ

DÉCEMBRE 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie fortement Ewan Oiry, professeur à l'ESG-UQÀM et directeur de ce mémoire, pour son intérêt et la grande pédagogie avec laquelle il m'a accompagné durant la rédaction de ce travail. Vos commentaires m'ont grandement aidé à pousser ma réflexion et à amener mon travail à un tout autre niveau.

Grâce aux participants de mon étude, j'ai pu grandir avec eux par leurs partages d'expériences très riches. Sans vous, cette étude n'aurait pas pu faire ressortir des résultats répondant autant au but et à la question de recherche. Donc, un énorme merci aux participants de mon étude.

Je voudrais également remercier toute ma merveilleuse famille qui m'a soutenu tout au long de mes études. Plus précisément, je voudrais remercier mes 2 frères, qui occupent une place très spéciale dans mon cœur, Thomas et Xavier. Je souhaite faire un remerciement spécial à toi, mon petit frère, qui a toujours été mon plus grand partisan autant dans le sport qu'au niveau académique. Ensuite, il y a ma maman qui m'a toujours soutenu tout au long du parcours et qui m'a poussé à persévérer malgré les embûches. Ma mère est pour moi un modèle de persévérance et de réussite.

Par la suite, je souhaite remercier dans un paragraphe distinct mon père tellement sa contribution a été majeure. Merci d'avoir pris tout ce temps et investissement pour moi. Dès le début de la rédaction de mon mémoire, tu m'as aidé à m'organiser et à pousser ma réflexion à un tout autre niveau. Même pendant tes vacances, je te parlais de mon sujet et tu m'aidais encore plus à développer mes idées. En somme, j'ai réellement appris ce qu'est une communauté de pratique en travaillant avec toi. Je peux affirmer que mon père connaît autant mon projet que moi, tellement il a entendu parler de celui-ci.

Pour finir, je souhaite dédier ce travail à mon grand-père André Livernoche qui n'est plus parmi nous malheureusement depuis un an. Mon grand-père a dédié sa vie au développement de communautés que ce soit au niveau de sa municipalité, de sa région, de plusieurs causes sociales, de sa famille, et même dans le milieu agricole. Mon sujet de maîtrise l'aurait intéressé! Je suis persuadé que celui-ci aurait été la personne la plus fière de cette belle réussite.

DÉDICACE

Pour que chacun comprenne qu'on a tous en soi une force extraordinaire pour influencer les autres et pour accepter de la part des autres une influence constructive.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE.....	iii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	x
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 RECENSION DE LA LITTÉRATURE	8
1.1 Historique du concept des communautés de pratique	9
1.2 Définition de la communauté de pratique	9
1.2.1 Domaine.....	10
1.2.2 Communauté.....	11
1.2.3 Pratique.....	15
1.3 Procédure de la recension de littérature pour donner suite à la définition et l’historique du concept..	22
1.4 Structure des CoP.....	23
1.4.1 Émergence vs création intentionnelle	23
1.4.2 Composition d’une CoP.....	24
1.4.3 Pressions épistémiques.....	28
1.5 Dynamique	28
1.5.1 Engagement des membres et de l’organisation.....	28
1.5.2 Dynamiques du pouvoir.....	29
1.5.3 Congruence des objectifs – Parmi les parties prenantes clés, la communauté et l’organisation..	30
1.6 Externes à la CoP	31
1.6.1 Implication de l’organisation	31
1.6.2 Environnement de l’organisation parrainant.....	33
1.6.3 Facteurs favorisant et contraignant les activités du KM (knowledge management) des CoPs.	37
1.7 Évaluation des CoP	40
1.7.1 Impact des CoP sur les organisations.....	41
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL	43
2.1 Méthodes et mesures facilitatrices pour le transfert de connaissances dans une CoP/Gestion de la relève selon le modèle du livre <i>Cultivating Communities of Practice A guide to managing knowledge</i> (2002).....	43

2.2	7 principes fondateurs d'une communauté de pratique.....	43
2.3	5 stades de développement d'une communauté de pratique	44
2.3.1	Stade 1 : Potentiel	45
2.3.2	Stade 2 : Regroupement/Fusion	48
2.3.3	Stade 3 : Maturation.....	51
2.3.4	Stade 4 : Intendance	54
2.3.5	Stade 5 : Transformation.....	57
2.4	Justification du modèle d'analyse	59
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE		64
3.1	Nature de la recherche.....	64
3.2	Devis de recherche	65
3.2.1	L'intervention du chercheur.....	65
3.2.2	Le milieu.....	66
3.2.3	L'unité d'analyse	66
3.2.4	L'horizon temporel	67
3.3	Plan d'échantillonnage.....	67
3.3.1	Justification du choix effectué	68
3.3.2	Avantages du plan d'échantillonnage proposé.....	68
3.3.3	Inconvénients du plan d'échantillonnage proposé.....	69
3.4	Démarche d'analyse de données	70
3.4.1	Traitement des données.....	70
3.4.2	Analyse des données	74
3.4.3	Cas à l'étude.....	76
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		77
4.1	Mise en contexte du cas à l'étude	77
4.2	Définition	78
4.2.1	Domaine.....	78
4.2.2	Communauté.....	80
4.2.3	Pratique.....	89
4.3	7 principes pour optimiser le transfert des connaissances au sein d'une communauté de pratique.....	96
4.3.1	Le Design pour évolution.....	97
4.3.2	Ouvrir le dialogue entre les perspectives internes et externes	100
4.3.3	Inviter les différents niveaux de participation.....	103
4.3.4	Créer des lieux de discussion formels et informels pour la communauté.....	110
4.3.5	Focus sur la création de valeur.....	115
4.3.6	Combiner les aspects familiers et excitants	119
4.3.7	Créer un rythme pour la communauté.....	122
4.4	Design pour l'évolution en fonction du stade de développement d'une CoP	127
4.4.1	Stade 3 : Maturation.....	128
4.4.2	Stade 4 : Intendance	129

4.4.3	Stade 5 : Transformation.....	131
CHAPITRE 5 DISCUSSION DES RÉSULTATS.....		137
5.1	Présence d'une communauté de pratique qui a du succès.....	137
5.1.1	Résumé de la contribution	138
5.1.2	Domaine.....	139
5.1.3	Communauté.....	140
5.1.4	Pratique.....	144
5.2	Résumé de la contribution des prochaines sections	146
5.3	7 principes pour optimiser le transfert des connaissances au sein d'une communauté de pratique...147	
5.3.1	Design pour l'évolution	147
5.3.2	Ouvrir le dialogue entre perspective interne et externe	148
5.3.3	Inviter les différents niveaux de participation.....	151
5.3.4	Lieux de discussions formels et informels.....	155
5.3.5	Focus sur la création de valeur.....	157
5.3.6	Combiner les aspects familiers et excitants	158
5.3.7	Rythme pour la communauté.....	160
5.4	Stades d'évolution d'une CoP - Stade 4 : intendance	164
5.4.1	Rajeunir la communauté	167
5.4.2	Organiser un atelier de renouvellement	167
5.4.3	Recrutement actif de nouveaux membres principaux	168
5.4.4	Développer un nouveau leadership.....	169
5.4.5	Mentorat.....	170
5.4.6	Positionnement de la communauté dans l'organisation.....	170
5.4.7	Extérieur à l'organisation.....	171
CHAPITRE 6 CONCLUSION.....		173
6.1	La contribution scientifique du mémoire	173
6.2	La contribution sociale du mémoire.....	176
6.2.1	Les considérations proposées à la direction et l'organisation qui parraine la communauté	176
6.2.2	Les considérations proposées pour le coordonnateur de la communauté	178
6.2.3	Les considérations proposées pour les membres actuels	180
6.2.4	Les considérations proposées aux nouveaux membres.....	181
6.3	Limites de l'étude.....	182
6.4	Pistes de recherches futures	183
ANNEXE A GUIDE D'ENTREVUE.....		186
ANNEXE B CERTIFICAT ÉTHIQUE DU PROJET INITIAL.....		191
ANNEXE C CERTIFICAT : ÉNONCÉ DE POLITIQUE DES TROIS CONSEILS : ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS : FORMATION EN ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE (EPTC 2 : FER).....		192

ANNEXE D FORMULAIRE DE CONSENTEMENT193

ANNEXE E PROFILS DES
PARTICIPANTS DE L'ÉTUDE.....198

BIBLIOGRAPHIE199

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 – Dimensions de la communauté.....	12
Figure 1.2 – Dualité de la participation et de la réification dans le sens du travail	16
Figure 1.3 – Dualités liées au design d’une communauté de pratique.....	21
Figure 1.4 – Modèle de durabilité VSC.....	26
Figure 2.1 – Niveaux de participation au sein d’une communauté de pratique.....	44
Figure 2.2 – Stades de développement d’une communauté de pratique	45
Figure 4.1 – Niveaux de participation au sein d’une communauté de pratique.....	103
Figure 5.1 – Modèle d’encodage et de décodage de connaissances de Gammelgaard	150

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Récapitulatif des profils des participants de l'étude	198
---	-----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

F et A : Fusions et acquisitions

CoP : Communauté de pratique

EBSCO : Elton B. Stephens CO

UOW : Université de Wollongong

HRD : Développement des ressources humaines

VSC : Vertical standard consortium

IOS : Organisation internationale de normalisation

Q et A : questions et réponses

VCoP : Communauté de pratique virtuelle

TMA : Talent management agency

McTMA : Irish talent management agency

SIE: Smart Innovation Engineering

CPS: Cyber Systèmes Physiques

PME: Petite/Moyenne entreprise

ONG: Organisation non gouvernementale

GEDIFO: abréviation de "Gesellschaftspolitisches Discussionsforum » ou forum de discussion sociopolitique

WebGD : Environnement web adaptable et accessible pour l'enseignement de la discipline de Géométrie Descriptive

SSM : Méthodologie des systèmes souples

KM : Knowledge management

L et WA : Land and Water Australia

R et D: Recherche et développement

CSC : Computer Sciences Corporation

GRH : gestion des ressources humaines

ANT : Actor-network theory

COPT : Communities of practice theory

RH : ressources humaines

TI : technologie de l'information

CA : Conseil d'administration

RP2R : Regroupement porcine des 2 rives

GDI : Graphics Device Interface

UGC : user-generated content

RÉSUMÉ

Durant cette recherche, une étude qualitative a été faite sur une problématique du transfert des connaissances pour des employés qui se rapprochent de la retraite et du développement de la relève dans une grande coopérative agricole et plus précisément dans le département de l'avicole. Des entrevues ont été réalisées pour l'ensemble des employés de l'équipe des ventes du département qui comprenait 6 employés soit un directeur monogastrique et grains, un superviseur technique, un représentant – développement des affaires, deux experts-conseils et une technicienne en logistique avicole. Les entrevues ont été réalisées entre avril 2022 et juin 2022 et elles ont duré entre une heure et 2,5 heures en fonction des participants de l'étude.

Ces entrevues avaient pour but d'étudier le parcours de chacune des personnes afin d'évaluer les meilleures stratégies pour effectuer le transfert des connaissances à la prochaine génération. Après les premières entrevues, nous nous sommes rendu compte que nous étions en présence d'une communauté de pratique alors nous avons resserré notre étude sur ce modèle par la suite. Nous avons identifié un auteur pertinent Wenger (2002) qui avait développé des principes et des cadres d'analyses pouvant évaluer la vivacité d'une communauté de pratique avec 7 principes fondateurs et 5 stades de développement permettant des recommandations plus spécifiques et adaptées à notre cas. L'analyse des résultats a permis plusieurs contributions pour les différentes parties prenantes liées à la problématique. Par exemple, la contribution scientifique majeure a été de combiner la théorie des communautés de pratique avec la gestion des connaissances et de modéliser une combinaison des principes et des stades de développement de Wenger pour optimiser le transfert de connaissance d'une communauté de pratique performante dans un contexte de planification de la relève qui ne semble jamais avoir été faite. Dans notre étude, nous avons évalué que cette communauté de pratique était récemment au stade 4 de l'intendance (stade 3 de la maturation et stade 5 final de la transformation). Jusqu'en 2018, cette équipe s'est vu décerner le prix de la meilleure coopérative avicole 6 fois en 7 ans. Cependant, les nombreuses perturbations récentes de cette communauté (fusion de la coopérative avec 3 autres coopératives, départ imminent d'employés d'expérience à la retraite, grève des employés de soutien, covid et le télétravail) ont rendu le développement de la relève et le transfert des connaissances plus difficiles et urgents. Nous proposerons des recommandations. Les contributions sociales les plus importantes a été de démontrer l'importance des communautés de pratique qui sont performantes doivent respecter certaines règles. Les structures traditionnelles très standardisées sont très à la mode, mais elles sont très différentes d'une structure de communauté de pratique. La Direction doit bien la comprendre pour y mettre le temps et les ressources appropriées. Le rôle du coordonnateur de la communauté avec sa vision à long terme est la clé pour instaurer les mécanismes nécessaires pour le succès de la communauté et une approche différente de l'apprentissage. De plus, pour un transfert des connaissances optimales, les membres actuels et les nouveaux membres doivent comprendre qu'ils doivent bâtir un répertoire partagé ensemble en développant un engagement mutuel pour accomplir une entreprise commune. Nous avons fait ressortir dans notre étude l'avantage coopératif concurrentiel bien adapté dans le secteur de l'agriculture. Une communauté de pratique ne peut pas s'implanter, mais nous devons mettre des éléments facilitateurs pour la favoriser. Son développement est plus long car elle est basée sur les talents de chacun des employés et du développement long terme synergique du groupe et de leur expertise.

Mots clés : Communautés de pratique, transfert des connaissances, gestion de la relève

INTRODUCTION

Dans ce chapitre, une introduction générale de l'étude sera présentée comprenant la problématique de recherche en lien avec les communautés de pratique et la gestion de la relève. Ensuite, l'objectif de recherche sera énoncé suivi de la pertinence scientifique et sociale.

L'optimisation du transfert des connaissances pour une bonne gestion de la relève des experts-conseils a été choisie comme phénomène à explorer dans cette recherche.

Le choix du sujet de mémoire par le candidat à la maîtrise repose sur plusieurs facteurs décisionnels à la fois organisationnels, personnels, et sociétaux.

Tout d'abord, nous avons été approchés par une entreprise pour faire une étude sur une problématique du transfert des connaissances pour des employés qui se rapprochent de la retraite dans une coopérative agricole et plus précisément dans le département de l'avicole. Le directeur de ce département est particulièrement concerné par cet enjeu, car il est, lui aussi, personnellement dans cette catégorie d'employé.

Ensuite, ce sujet a été choisi pour la proximité avec le sujet du développement des compétences pour le chercheur principal. En effet, celui-ci a découvert très tôt dans son parcours au deuxième cycle que le développement des compétences et l'apprentissage d'un métier se font différemment d'une personne à l'autre et cela a creusé son intérêt.

Le développement d'une meilleure compréhension du transfert des connaissances au sein d'une équipe mature pour une bonne gestion de la relève est donc devenu notre objet de recherche, tout en étant essentiel à l'enrichissement de nos connaissances sur le développement des compétences de jeunes intégrant une équipe de personnes d'expérience. Il est important de souligner l'importance de la dimension affective dans un travail de longue haleine qui nécessite un investissement absolu, comme le mémoire (Touijer, 2013).

Problématique

La gestion de la relève est un enjeu majeur dans l'économie actuelle. Pour montrer la gravité de la situation, au Québec, nous savons que plus de 1,4 million d'emplois seront à pourvoir d'ici 2026, selon le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Delorme, 2022). En avril 2022, au Québec, il y avait 4 379 500 personnes en emploi (Institut de la statistique du Québec, 2022). Pour attirer l'attention des gestionnaires sur cet enjeu, cette perte de connaissances a coûté à l'industrie (Fortune 500) près de 12 milliards de dollars en 2000 en raison de la nécessité de réapprendre les connaissances perdues, car ces connaissances en question étaient considérées comme une propriété intellectuelle qui est importante aux activités des entreprises (Stovel et Bontis, 2002).

Comme mentionné plus haut, une entreprise qui est en activité depuis un certain temps ne possède pas seulement des actifs au niveau du matériel, mais aussi au niveau cognitif. Un échec du transfert des connaissances des employés qui partent à la retraite peut donc entraîner une réduction des connaissances accumulées par la base des employés (Calo, 2008; Stone et Tetrick, 2013). Le transfert de connaissance ne passe pas seulement par l'échange d'information, mais également l'éveil d'un intérêt. La majorité des entreprises (55,4 %) au Canada ont indiqué que la raison principale pour laquelle elles éprouvent de la difficulté à embaucher des candidats est le manque de personnes voulant effectuer le type de travail en question (statistique Canada, 2021). Au fil du temps, cela peut entraîner la perte de clients et un succès organisationnel réduit (Forcada, Fuertes, Gangolells, Casals et Macarulla, 2013 ; Levy, 2011). Le département de l'aviation de la Coopérative V ne fait pas exception à la règle et c'est pour cette raison que l'organisation s'inquiète de la perte de connaissances à la suite des départs de membres importants de l'équipe.

À travers la littérature scientifique, le concept du transfert des connaissances se définit de plusieurs manières avec différentes précisions. La définition qui a été retenue pour cette recherche est celle de Argote et Ingram (2000), Inkpen et Tsang (2005) et van Wijk et al. (2008). Ceux-ci définissent bien le transfert organisationnel de connaissances avec ces niveaux comme un « processus par lequel les acteurs organisationnels – équipe, unités ou organisations – échangent, reçoivent et sont influencés par l'expérience et les connaissances des autres » (van Wijk et al., 2008, p. 832).

Étant donné que le monde des affaires est en constante évolution, la connaissance organisationnelle est devenue une source dominante de développement d'un avantage concurrentiel durable (Lyles et Salk, 1996; Tsai, 2001 ; Zahra et al., 2000). Le processus de transférer et d'acquérir de nouvelles connaissances doit se faire au fur et à mesure que les organisations cherchent à développer de nouveaux projets et survivre (Henderson et Cockburn, 1994; Kogut et Zander, 1992). Comme en témoigne le recours accru des entreprises aux alliances stratégiques et aux fusions et acquisitions (F&A) pour acquérir des connaissances (Bresman et al., 1999 ; Lane et al., 2001), le transfert des connaissances des constituants externes est devenu essentiel au succès de l'entreprise.

Les preuves s'accumulent également selon lesquelles le transfert de connaissances internes entre les unités organisationnelles au sein des entreprises offre des avantages concurrentiels (Gupta et Govindarajan, 2000 ; Schulz, 2001). Par contre, parmi les entreprises qui ont signalé des lacunes en matière de compétences au sein de leur effectif en 2021 au Canada, plus de la moitié (57,5 %) ont déclaré que les compétences nécessitant le plus une amélioration sont les compétences techniques, pratiques ou propres au poste, suivies des compétences en matière de résolution de problèmes (46,2 %) (Statistique Canada, 2022). Cela veut dire que les connaissances importantes spécifiques à l'organisation ne sont pas toujours partagées au sein de l'organisation.

Il existe différents facteurs qui peuvent entrer en cause en ce qui concerne l'étude d'un processus de transfert des connaissances. Nous pouvons en voir plusieurs dans l'article Raymond van Wijk, Justin J. P. Jansen et Marjorie A. Lyles (2008). Par exemple, il est important de considérer les caractéristiques de l'organisation. Plusieurs éléments peuvent entrer en causes comme l'âge, la taille, la capacité d'absorption, la décentralisation du pouvoir et même le type d'entreprise. Il a été avancé que les organisations vieillissantes deviennent inertes et possèdent une capacité limitée à apprendre et à s'adapter aux circonstances changeantes (Cyert et March, 1963). À travers la littérature, une majorité d'études évaluant l'effet de la taille de l'organisation sur le transfert de connaissances ont tendance à trouver des effets positifs (Dhanaraj et al., 2004 ; Gupta et Govindarajan, 2000 ; Laursen et Salter, 2006). La capacité d'absorption fait référence à la capacité de reconnaître, d'assimiler et d'appliquer de nouvelles connaissances externes (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lane et al., 2006 ; Zahra et George, 2002).

Plusieurs études sur le sujet démontrent que cette problématique est présente dans différents contextes, secteurs et type d'entreprise (Tauro, 2021, et Weiss, 2016). Ceci est un sujet important d'étudier et de partager avec des gestionnaires comme nous allons le faire, car bien que le problème potentiel de la perte de connaissances soit évident, les gestionnaires peuvent ne pas avoir de stratégies pour retenir les travailleurs âgés afin de maintenir l'efficacité organisationnelle (Bal et al., 2012). Nous allons analyser ici cette problématique dans le contexte d'une coopérative agricole.

Les coopératives occupent une place de choix dans l'économie du Québec. Une coopérative se définit comme un regroupement de personnes ou de sociétés qui décident ensemble de satisfaire à certains de leurs besoins communs en exploitant une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. Elle est donc possédée et contrôlée par les porteurs mêmes des besoins économiques, sociaux ou culturels qu'elle vise à satisfaire (Gouvernement du Québec, 2022).

La coopérative agricole en question est une organisation qui a pour but de contribuer au succès de ses membres par la création de valeur et de la force coopérative. Celle-ci évolue dans différents secteurs tels les ruminants et élevages spécialisés, les productions végétales, les productions porcines, la commercialisation des grains, le commerce de détail et bien sûr l'aviculture. Dans le secteur de l'aviculture qui nous intéresse, la coopérative offre plusieurs produits et services. Ils offrent des conseils techniques à la ferme, un suivi informatisé d'élevage, des analyses technico-économiques, un suivi technique par des professionnels, agronomes et technologues, des programmes, conventionnels, sans protéines ni graisse animale, ou sans antibiotique, une évaluation du confort animal, une évaluation de projets, un service vétérinaire et une pharmacie animale, un suivi informatisé des élevages avec le logiciel Aviscan et un financement possible d'élevage. Ils peuvent également vendre aux producteurs des moulées complètes, des suppléments et minéraux et des poussins à très haut statut sanitaire.

Il existe plusieurs règles reconnues par l'Alliance coopérative internationale pour les gens qui choisissent cette structure organisationnelle. Par exemple, une coopérative contribue au développement durable de sa communauté. Elle a d'ailleurs une longévité supérieure à celle des autres formes d'entreprises (Gouvernement du Québec, 2022). Cela est encore plus vrai dans les coopératives dans le milieu agricole. Les coopératives de producteurs démontrent de solides taux de survie si on les compare aux entreprises québécoises. On remarque qu'après cinq ans, 76,2 %

des coopératives de producteurs fonctionnent toujours contre 35,0 % pour l'ensemble des entreprises québécoises. Quelques éléments peuvent expliquer cette performance, dont un enracinement de la formule coopérative dans plusieurs domaines reliés à l'agriculture, le lien d'usage très étroit des membres avec leur coopérative et la présence de nombreuses coopératives dans des milieux ruraux et semi-urbains, où le tissu social est serré et peut-être plus favorable à une mobilisation du milieu (Carrière et al. 2011). La coopérative agricole à l'étude fête justement ses 100 ans d'histoire.

Pour une bonne gestion du transfert des connaissances, les organisations ont plusieurs choix qui s'offrent à eux et il est très important de le comprendre. Comme mentionné dans l'article Krishnaveni et Sujatha (2012), la stratégie de transfert des connaissances va dépendre de si la connaissance est explicite ou tacite. Dans le cas de la connaissance explicite, nous pouvons utiliser une stratégie traditionnelle de formation. Cependant, dans le cas de la connaissance tacite, c'est un peu plus compliqué que cela. Plusieurs options s'offrent aux dirigeants d'entreprise, soit l'apprentissage actif, les programmes de formation pour les apprentis, le mentorat, la socialisation et l'extériorisation, les techniques d'entretien, les mini études de cas, les camps de remue-méninges, les métaphores et les analogies, les réunions municipales, les blogues, les apprentissages en ligne et la E-Collaboration, les réseaux sociaux et les communautés de pratique (Krishnaveni et Sujatha, 2012). Dans le contexte de transfert des connaissances dans laquelle nous nous trouvons, cela rejoint bien le phénomène social des communautés de pratique qui sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation (but) ou une passion commune pour quelque chose qu'ils font et apprendre comment mieux le faire, car ils interagissent régulièrement. (Wenger, 2011).

L'objectif de la recherche

Après plusieurs entrevues, le sujet s'est précisé, car nous avons découvert que nous étions justement en présence d'une communauté de pratique au sein de cette équipe de travail. Cela a orienté le reste de notre étude. Les communautés de pratique ont un angle d'apprentissage bien précis que nous allons vous présenter un peu plus loin.

L'objectif de cette recherche est devenu d'explorer un modèle de communauté de pratique dans une optique de transfert des connaissances pour des employés se rapprochant de la retraite dans le

département des ventes avicoles d'une coopérative agricole en fonction des différents postes clés. Suite à cette découverte et étant donné que nous utilisons un devis de recherche exploratoire, nous nous sommes permis de modifier légèrement notre questionnaire et de resserrer notre question autour de ce modèle. Les communautés offrent un excellent environnement pour les questions, les dialogues et les informations des échanges qui peuvent faire ressortir les nuances, les sentiments et les idées liés aux connaissances tacites des participants (Bennet et Bennet, 2008). Le concept de communauté de pratique a plusieurs utilités comme le fait de développer le champ d'expertise en ayant plus d'une perspective face à un problème et en optimisant les forces de chacun, mais ce qui nous intéresse davantage pour cette étude est la capacité de transférer des connaissances d'un individu à l'autre à l'aide des différentes ressources d'une CoP (Krishnaveni et Sujatha, 2012).

L'utilisation du cadre des communautés de pratique pour étudier des possibilités de stratégie d'un processus de transfert des connaissances des employés partant prochainement à la retraite est une perspective intéressante qui nous éclaire pour mieux comprendre la dynamique de l'équipe d'experts-conseils en avicole de la coopérative V, aborder les enjeux limitant sa performance et le rôle des conditions facilitantes et des relations de confiance dans la mise en œuvre d'une stratégie visant à optimiser les échanges. L'éveil de l'intérêt pour le domaine mentionné plus haut est au cœur de tout cela. Les résultats contribuent à la littérature sur les communautés de pratique en précisant la théorisation de ce processus de développement des connaissances dans un contexte de coopérative au Québec.

Pour bien analyser cette problématique, nous avons revu les écrits concernant les composantes du modèle des communautés de pratique pour pouvoir démontrer que nous sommes réellement en présence d'une telle structure.

Nous avons ensuite revu les écrits les plus récents sur ce concept avec une structure rigide pour être au courant des derniers avancements et enjeux qui y sont liés. Notre recension de la littérature nous démontre que les communautés pratiques sont présentes dans différents secteurs et qu'il peut s'agir d'un système efficace pour le transfert des connaissances si certaines conditions sont remplies. Nous avons également trouvé que les communautés de pratique en contexte de coopérative ne sont presque pas documentées.

Nous basant sur le modèle théorique des sept principes fondateurs de Wenger et al. (2002) pour entretenir une certaine vivacité au sein d'une communauté de pratique essentielle pour un transfert des connaissances sain entre les membres, nous avons décidé de mener une étude de terrain qualitative pour déterminer les principes qui sont en place et fonctionnels et ceux qui sont absents ou présentent des lacunes. De plus, étant donné que nous sommes dans un contexte de coopératives qui ont une longévité plus grande que les autres entreprises au Québec et l'équipe des experts-conseils avicoles qui évoluent au sein de cette coopérative ensemble depuis une vingtaine d'années, nous avons également utilisé le modèle des stades de développement de Wenger et al. (2002) qui nous permet d'adapter le design pour l'évolution de cette communauté en fonction du stade où ils sont rendus.

Pour ce faire, nous avons mené en tout 6 entrevues semi-dirigées auprès de l'ensemble du département des ventes du département de l'avicole. Nos résultats ont été analysés selon la technique d'analyse de contenu qualitative (Drisko et Maschi, 2016). L'analyse des résultats a permis plusieurs contributions. Tout d'abord, nos résultats ont permis de démontrer que nous sommes réellement en présence d'une communauté de pratique. Ensuite, ceux-ci ont proposé une série de recommandations en fonction des 7 principes fondateurs du modèle Wenger et de la littérature actuelle pour que les membres de la communauté adoptent de bonnes pratiques pour entretenir une certaine vivacité. Pour finir, nous sommes allés encore plus loin pour personnaliser les recommandations en analysant le stade de développement que la communauté à l'étude se retrouvait pour pouvoir proposer des recommandations adaptées à celui-ci tout en nous basant sur la littérature actuelle également. Notre mémoire apporte ainsi une contribution à la réflexion globale concernant le transfert des connaissances au sein d'une communauté de pratique, dans le milieu des coopératives agricoles.

CHAPITRE 1

RECENSION DE LA LITTÉRATURE

La gestion des connaissances peut être définie comme une stratégie visant à structurer formellement le capital de connaissances d'une organisation, en lien avec ses orientations stratégiques et ses besoins d'innovation et d'amélioration de compétitivité, supportée par une infrastructure technologique et organisationnelle, organisée autour de processus de gestion de connaissances, avec l'humain comme premier lieu d'interaction et de création de connaissance (Jacob et Pariat, 2000).

Les connaissances sont spécifiques à chaque personne. De plus, les recherches dans le domaine de l'innovation au niveau des connaissances nous montrent que le savoir n'est pas simplement concentré sur la personne. Il se construit et se développe maintenant dans les réseaux sociaux (informels). On parle alors de connaissances collectives. Conséquemment, l'apprentissage est le résultat d'un phénomène social autant que du travail individuel. L'apprentissage se fait donc par l'appartenance à un groupe, à une communauté, soit familial, scolaire, avec les amis ou les collègues de travail. C'est de cette conceptualisation de l'apprentissage, qui va au-delà de la simple addition des connaissances individuelles, que sont nées les communautés de pratique professionnelles. Partant de ce fait, les communautés de pratique se révèlent être une idée prometteuse en matière de transfert des savoirs, et donc de gestion des connaissances dans une optique de gestion de la relève. (Bourhis, A., Dubé, L., & Jacob 1, R. ; 2004)

Penser à conserver les savoirs et l'expérience des seniors en enseignant leurs connaissances à l'organisation pour simplement satisfaire la curiosité des nouveaux employés peut s'avérer un exercice vide de sens. Organiser le transfert intergénérationnel des connaissances par le biais de communautés de pratique permettront non seulement d'assurer aux nouvelles recrues la transmission des savoirs explicites, mais également des savoirs tacites identifiés, discutés et répertoriés par les réseaux eux-mêmes, tout en favorisant le sentiment d'appartenance. (Bourhis, A., Dubé, L., & Jacob 1, R. ; 2004)

Dans le cadre de ce chapitre, le concept de communautés de pratiques sera présenté. La sous-section 2.1 présente l’historique et les définitions de ce concept alors que la sous-section 2.2 se penche sur ses caractéristiques à partir d’une revue de littérature.

1.1 Historique du concept des communautés de pratique

Lorsqu’on regarde dans la littérature, le concept de communautés de pratique peut sembler récent avec une première allusion dans l’ouvrage de Lave et Wenger : *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*(1991). Plusieurs auteurs mentionnent cet ouvrage comme la première apparition du concept de communauté de pratique (Aladana et Martinez, 2018; Stephenson, 2017; Smith, 2016; Vestergaard, 2016; Herbert et al., 2014; Merl et Schönbauer, 2014; Green, 2014; Read, 2014; Iyalomhe et al., 2013; Mayer et al., 2013; Rathnappulige et Daniel, 2013; Chang et Jacobs, 2012; Perron et Duffy, 2012; Karlsen, 2011; Moran, 2010; Rosenbaum et Shachaf, 2010; de Melo Braga et al., 2010). Toutefois, malgré le fait que ça fait peu de temps qu’on étudie ce phénomène, celui-ci est présent dans beaucoup de contextes et dans beaucoup d’organisations depuis très longtemps. La plupart d’entre-nous avons déjà ou faisons présentement parti d’une communauté de pratique sans même le savoir.

Dans cette section, il sera question de bien définir ce qu’est une Communauté de pratique (CoP) avec toutes ses composantes, comment bien la reconnaître dans les différents contextes, les origines du concept et quelles sont les contextes où on peut retrouver celui-ci. De plus, nous allons présenter des méthodes ainsi que des outils facilitateurs de transfert de connaissances pour une bonne gestion de la relève au sein d’une communauté de pratiques avec les avantages et les inconvénients de chacun.

1.2 Définition de la communauté de pratique

La définition du concept de « communautés de pratique » et qui a été retenu dans le cadre de cette recherche est : Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion commune pour quelque chose qu’ils font et apprendre comment mieux le faire, car ils interagissent régulièrement. (Wenger, 2011). Cette définition est assez répandue dans la littérature. (Wenger et al, 2002; Peñarroja et al., 2019; Zhao et Tsatsou, 2018; Schofield et al. 2018; Hafeex et al., 2018; Gannon et Prothero, 2018; Aldana et Martinez, 2018;

Smith, 2016; Herbert et al., 2014; Merl et Schönbauer, 2014; Iyalomhe et al., 2013; Perrott, 2013; Chang et Jacobs, 2012; Takimoto et al., 2012; Perron et Duffy, 2012; Armanios, 2012; Zhao et al., 2011; Rosenbaum et Shachaf, 2010)

Comme mentionné dans l'article de Wenger (2011), cette définition pourrait sous-entendre qu'une communauté de pratique pourrait s'implanter de manière intentionnelle par une organisation, mais ce n'est pas le cas ici. Elle peut être favorisée, mais chaque individu doit être indépendant et autonome dans sa liberté d'action, car la création d'une communauté de pratique part d'une préoccupation ou passion commune et un besoin d'entraide pour le développement de la pratique comme indiqué dans la définition.

Comme pour la comparaison en géométrie des carrés et des rectangles, toutes les communautés de pratiques sont des communautés comme mentionné dans son titre, mais ce ne sont pas toutes les communautés qui sont des communautés de pratiques. Par exemple, il existe plusieurs différences entre une équipe de travail traditionnelle et une communauté de pratique (Raven, 2003, p.317-336). Le but d'une communauté de pratique est de construire et échanger des connaissances (Wenger & Snyder, 2000; Smith, 2016) et non d'accomplir une tâche ensemble.

Il existe plusieurs composantes requises dans la définition d'une communauté de pratique pour qu'un groupe soit reconnu comme une communauté de pratiques, soit principalement le domaine, la communauté et la pratique. Ces éléments doivent travailler en symbiose pour cultiver la CoP. (Wenger, 2011; Wenger et al, 2002; Agrifoglio, 2015; Waris et al, 2019; Keith et al.,2017; Chang et Jacobs, 2012)

1.2.1 Domaine

Les membres d'une communauté de pratique ne sont pas liés simplement par le hasard ou par le choix d'un dirigeant d'une organisation, mais ils partagent un domaine ou une passion. Il ne s'agit pas simplement de travailler ou d'être actif dans un domaine en particulier pour être reconnu comme étant dans la communauté, mais bien d'avoir un réel désir d'apprendre constamment sur le sujet et de vouloir faire évoluer celui-ci dans le temps. Il y a une forme d'engagement envers le domaine qui doit être pris par le membre en question. De plus, il doit y avoir une forme de compétence partagée entre les membres sur le domaine en particulier (Wenger, 2011). La passion

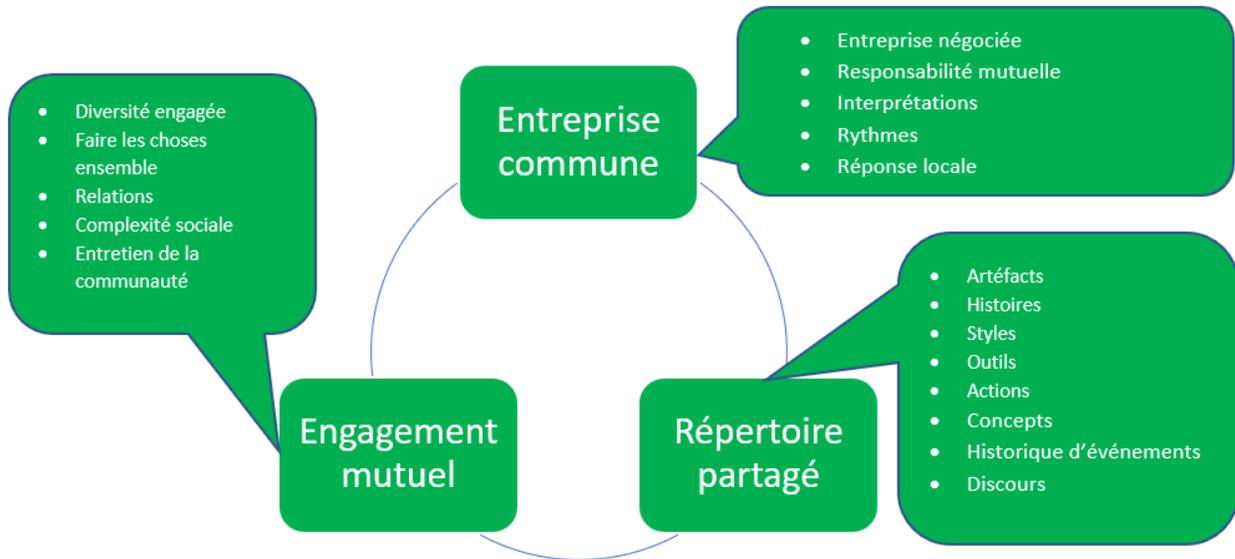
du domaine est ce qui guide l'apprentissage de ses membres et qui va faire que les nouvelles recrues vont voir de la valeur dans ce que vont leur partager les membres d'expérience (Wenger et al., 2002). On pourrait penser que le domaine en question est considéré comme une expertise, mais cela n'est pas toujours le cas quand on regarde la situation avec un œil externe. Par exemple, il est possible de penser quand on est un haut cadre que des employés comme des commis administratifs sont facilement remplaçables ou que leur travail semble facile, car c'est l'impression que nous pouvons avoir avec le bref aperçu en les côtoyant dans le cadre de notre travail. Cependant, dans une situation de grève (comme dans notre cas à l'étude) où ces hauts dirigeants en question doivent produire le travail des commis et par le fait même, s'incruster partiellement dans cette communauté de pratique avec un domaine qui n'est pas le leur, ils pourraient avoir un meilleur aperçu de l'expertise qui se cache derrière celle-ci. Pour arriver à faire une tâche à la hauteur de quelqu'un qui est membre d'une communauté, il ne s'agit pas simplement de suivre les étapes d'une procédure. De même, savoir ce qui doit être fait et comment y arriver sont deux choses différentes (Wenger, 2004).

1.2.2 Communauté

Comme mentionné dans l'article de Wenger (2011), les membres d'une communauté de pratique s'engagent dans des activités communes, des discussions, de l'entraide ainsi qu'un partage d'information pour la poursuite d'un but commun qui est de faire évoluer leur domaine. Par conséquent, cela veut dire que cette communauté en question est formée par des relations solides entre les membres ainsi qu'une certaine reconnaissance d'inclusion de la part des membres. Cela veut dire que ce n'est pas parce que deux personnes ont le même poste et la même formation qu'ils sont nécessairement tous les deux dans la CoP de leur domaine. Cela va dépendre grandement de la reconnaissance qu'une personne peut avoir dans le milieu, de son engagement personnel et la force de ses relations dans celle-ci. Par exemple, dans notre cas à l'étude, ce n'est pas parce qu'un représentant aux ventes avicoles réussit à obtenir ce poste qu'il est automatiquement inclus dans la communauté. Il doit d'abord établir des liens de confiance avec ses clients, ses fournisseurs et ses collègues à différents niveaux pour être reconnu comme tel.

Dimensions de la communauté

Figure 1.1 – Dimensions de la communauté



Dans ce deuxième élément qu'est la communauté de la définition d'une communauté de pratique, le cadre théorique (Wenger, 1998) démontre que trois éléments essentiels sont nécessaires pour créer une communauté : a) un engagement mutuel, b) une entreprise commune, et c) un répertoire partagé (Figure 1.1). Ce concept est utilisé dans la littérature actuelle à plusieurs reprises. (Mavri, 2020; Gannon et Prothero, 2018; Stephenson, 2017; Green, 2014; Read, 2014; Panteli, 2012; Rosenbaum et Shachaf, 2010; Vickers et Fox, 2010)

Selon Wenger (1998), l'engagement est une caractéristique essentielle d'une communauté, car celle-ci existe parce que des personnes sont engagées dans des actions dont la signification est négociée entre eux comme une mission commune. D'autres auteurs ont utilisé cette définition (Hafeez, 2018; Rosenbaum et Shachaf, 2010). Cependant, il ne s'agit pas d'un synonyme d'un groupe, d'une équipe ou d'un réseau, qui peut être impersonnel, car elle a des caractéristiques bien à elle. Pour commencer, il y a des critères pour permettre l'engagement. Pour chaque communauté les critères sont différents. Chacune d'entre elles a leur propre rituel pour former leur communauté. Ensuite, il est tout à fait normal qu'il puisse avoir une certaine diversité au sein de la communauté, mais cela ne joue pas nécessairement sur l'engagement. L'important est l'engagement qu'ils ont

tous ensemble dans leurs interactions. De plus, la connaissance ne se limite pas à la connaissance de l'activité, mais aussi à la connaissance interpersonnelle des talents et des personnalités des autres et de soi-même. La notion de partialité est présentée ici.

Au sein d'une communauté de pratique où l'engagement est présent, les membres ne sont pas obligés de tout savoir sur l'ensemble des connaissances requises pour accomplir leur tâche, mais ils vont miser davantage sur leurs forces. Ils peuvent faire cela, car ils comptent les uns envers les autres pour qu'ensemble, ils puissent former une banque de connaissances riches et complètes. C'est une approche de complémentarité et de partage en comparaison à seulement l'expertise intégrale.

Finalement, l'engagement des membres dans la communauté crée des relations mutuelles qu'il faut tenir compte. Tel que Wenger (1998) le mentionne dans son livre, cela ne résulte pas nécessairement des relations positives parce qu'il ne s'agit pas d'un système parfait et magique, mais il y a des relations solides qui se créent et qui ont une très grande valeur. Dans la pratique, l'auteur nous mentionne que les relations mutuelles entre participants sont des mélanges complexes entre pouvoir et dépendances, entre plaisir et souffrances, entre expertise et entraide, entre succès et échec, entre accumulation et privation, entre alliance et compétition, entre facilité et lutte, entre autorité et entraide, entre résistance et conformité, entre colère et compassion, entre attraction et répugnance, entre plaisir et ennui, entre confiance et soupçon et entre amitié et ennemi.

Pour le transfert des connaissances, cette relation de confiance est essentielle étant donné que les membres d'expérience assument que les membres qui demandent de l'aide sont assez compétents pour ne pas perdre leur temps. De plus, en se connaissant mieux, on peut savoir mieux à qui demander de l'aide en connaissant les forces et les faiblesses de chacun (Wenger et al., 2002).

Comme deuxième élément définissant une communauté, l'entreprise commune est également une caractéristique essentielle de la communauté. Selon Wenger (1998), il y a trois raisons pour lesquelles une entreprise garde une communauté ensemble :

- Il s'agit d'un résultat d'un processus collectif de négociation qui représente l'entière complexité d'un engagement mutuel.

- L'entreprise est définie par ses participants. Malgré toutes les influences et la force qu'une entreprise peut mettre, celle-ci est forgée par ses membres au-delà de leur contrôle.
- Il ne s'agit pas simplement d'un but mentionné, mais cela crée au sein de relation entre les membres une responsabilité mutuelle qui est une partie intégrante de la communauté. Cela ne veut pas seulement dire répondre aux questions, mais réellement avoir de l'empathie pour les besoins des autres membres. (Rosenbaum et Shachaf, 2010)

Définir une entreprise commune est un processus et pas seulement un accord statique. Cela produit des relations de responsabilité qui ne sont pas juste des contraintes fixes ou des normes (Wenger, 1998). Avoir une entreprise commune à cœur, cela aide grandement la motivation des membres à bâtir ensemble un climat de transfert des connaissances optimal, car développer les connaissances et les compétences de ses collègues n'est pas seulement une tâche imposée par un supérieur, mais bien un pas vers l'avant pour accomplir cette entreprise commune.

Comme troisième élément définissant une communauté, le répertoire d'une communauté de pratique inclut plusieurs éléments comme des routines, des mots, des outils, des manières de faire les choses, des histoires, des gestes, des genres, des actions ou des concepts. Ceux-ci ont été produits ou adoptés dans le cours de l'existence d'une communauté et qui fait maintenant partie intégrante de la pratique (Wenger, 1998; Perron et Duffy, 2012; Karlsen, 2011; Rosenbaum et Shachaf, 2010). Ce répertoire entre autant dans la participation que la réification dans la dualité des sens qui sera défini plus loin dans cette analyse. De plus, l'auteur mentionne que le répertoire peut être utilisé comme une ressource pour la négociation du sens pour deux raisons :

- Cela reflète une histoire d'engagement mutuel
- Cela reste variable à l'intérieur de la communauté (Particularités uniques à chacune des communautés)

Plusieurs auteurs ont utilisé ce concept pour identifier ce qui émerge d'une communauté, de la pratique, de sens, d'expériences et d'identités communes. (Wenger, 1998, Gannon et Prothero, 2018, Stephenson, 2017; Herbert et al., 2014; Mayer et al., 2013)

Des interprétations dépareillées et une compréhension différente ont besoin d'être adressées et résolues seulement quand ils interfèrent sur l'engagement mutuel entre les membres. Même alors, ce ne sont pas seulement des problèmes à résoudre mais des occasions de produire de nouvelles significations (Wenger, 1998). Voilà pourquoi il ne faut pas la venue de nouveaux membres pour s'attacher à une équipe expérimentée comme un problème en soi, mais davantage une opportunité d'amener le domaine à un tout autre niveau par un transfert des connaissances bidirectionnelles pour négocier le sens des concepts d'une communauté. Le concept de négociation des sens sera défini plus loin.

Dans la définition de la communauté de pratique, nous l'avons défini en trois éléments par le domaine, la communauté (avec trois spécifications : engagement mutuel, entreprise commune et le répertoire partagé) et maintenant la pratique.

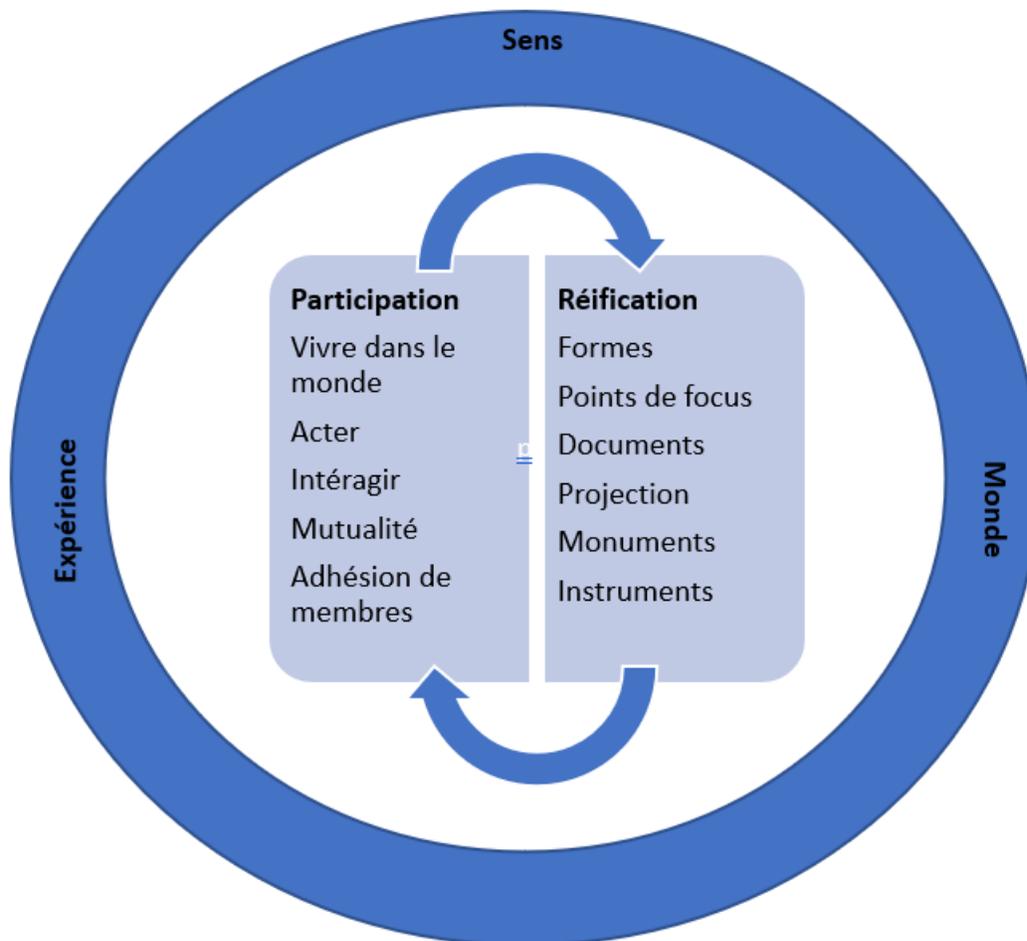
1.2.3 Pratique

Les membres d'une communauté de pratique ne sont pas seulement des personnes qui partagent un intérêt ou une passion, mais ce sont des personnes qui « pratiquent » celle-ci (Wenger, 2011). Par exemple, d'un côté, des gens qui aiment regarder un sport à la télévision ne sont pas des membres d'une CoP même s'ils ont une passion commune. D'un autre côté, les joueurs du sport en question le sont. La pratique est un aspect central de ce genre de regroupement. Les membres d'une telle communauté peuvent rencontrer dans le cadre de l'activité reliée à leur domaine des problèmes assez similaires. Tel que Wenger (2011) le spécifie, cela permet la création d'un répertoire commun ou bien d'un langage commun. Cela se traduit par un partage d'outils, d'expériences, d'histoires et de manières pour faire face à ces problèmes récurrents. (Wenger, 1998; Green, 2014; Bertels et al. 2011)

Une longue conversation avec une personne sur un sujet d'intérêt commun ne veut pas dire que nous sommes tous les deux dans une communauté de pratique si nous ne vivons pas la même réalité reliée à la pratique. Par exemple, pour notre étude, pour un conseiller-expert, il est fortement recommandé d'avoir de l'expérience dans le domaine qu'il veut donner des conseils, car le client aime savoir que celui-ci a vécu les mêmes genres de problèmes que lui. Il y a donc davantage un climat de respect et de confiance qui s'installe.

Dualité de la participation et de la réification dans le sens du travail

Figure 1.2 – Dualité de la participation et de la réification dans le sens du travail



Pour bien comprendre le concept de la pratique au sein d'une communauté de pratique, il est important de comprendre les différentes dimensions de celui-ci. Dans cette prochaine section, nous allons donc définir : **la négociation des sens, la participation, la réification, la dualité des sens, les frontières de la pratique, la dualité liée aux relations de frontières, l'identité dans la pratique et le design pour l'apprentissage dans une communauté.**

Tout d'abord, étant donné que la pratique évolue constamment, il y a rarement des vérités absolues. Le sens des choses est négocié à travers les membres de la communauté au fil du temps. L'évolution de ce sens est élaborée à travers la dualité des concepts qui sont définis dans cette section. Par exemple, nous pouvons voir cela dans le milieu universitaire lorsqu'un article scientifique est

publié et que celui-ci est revu par les pairs. Cela sert à « négocier » et approuver ce qui a été prouvé dans l'article en question. Également, le fait que nous pouvons voir constamment des articles qui remettent en question les conclusions de précédents articles avec une certaine rigueur montre que la communauté scientifique des différents domaines négocie constamment le sens des concepts présents.

Ensuite, dans son livre *Communities of practice Learning, Meaning, and identity* (1998), Wenger utilise le terme participation pour décrire l'expérience sociale de vivre dans un monde en termes d'abonnement à des communautés sociales et de participation active dans des entreprises sociales. Celui-ci est à la fois personnel et social. Il s'agit d'un processus complexe qui combine à la fois les actions de faire, parler, penser, ressentir et appartenir. (Wenger, 1998; Schofield et al., 2018). Celui-ci aide grandement pour l'apprentissage. (Wenger, 1998; Wenger, 2010; Hafeez et al, 2018; Gannon et Prothero, 2018; Vestergaard, 2016; García-Avilés, 2014; Zhao et al., 2011; Singh, 2011, McLeod et al., 2011; Oborn et Dawson, 2010). Wenger (2000) mentionne dans un de ses ouvrages que les communautés de pratique sont les éléments constitutifs de systèmes d'apprentissage. (Smith, 2016) Par exemple, dans un cours universitaire, on peut voir ce type d'apprentissage via les stages qui sont demandés en fin de parcours. Cette étape est importante pour transformer les connaissances accumulées au cours de son parcours en compétences utiles dans le monde du travail.

De plus, pour un usage à l'interne du concept de communautés de pratique, Wenger (1998) utilise le terme réification de façon générale soit en référence au processus de donner forme à notre expérience en produisant des objets qui figent cette expérience en une chose. Cette définition est également utilisée dans d'autres ouvrages (Rosenbaum et Shachaf, 2010). Ces objets sont souvent appelés Artéfact dans la littérature et sont souvent le produit d'une participation de membres (Stephenson, 2017; Rathnappulige et Daniel, 2013; Wenger, 2000). En d'autres mots, nous laissons des traces de ce que nous avons appris lors de la participation pour établir des points d'ancrage pour que les nouveaux membres ne recommencent pas à zéro la pratique d'un domaine en particulier en leur faisant profiter de notre expérience.

Puis, les concepts de participation et de réification sont complémentaires et forment une dualité fondamentale (Figure 1.2). La participation active fait vivre une expérimentation qui amène à des découvertes ou nouveaux concepts précis dans le temps (réification) qui devient la nouvelle

référence pour de nouveaux adhérents. Une communauté de pratique est un processus continu de négociation sociale et intellectuelle entre les membres du groupe et leur domaine de connaissances. (Wenger, 1998; Rosenbaum et Shachaf, 2010). Cette négociabilité réfère à l'habileté, l'établissement et la légitimité de contribuer, de prendre la responsabilité et de former les sens qui ont de l'importance dans la configuration sociale. (Wenger, 1998) Cela se produit à travers participation partagée et réification parmi les membres de groupe (Wenger, 2010 ; Gerstein et al., 2016; Cortese et Wright).

D'un côté, leur complémentarité est due au fait que la participation compense pour les limites à l'intérieur de la réification qui sont des points d'ancrage des nouvelles connaissances parce que celle-ci est essentielle pour réparer les désalignements potentiels dans la réification. Par exemple, nous dépensons beaucoup d'argent dans des avocats et des juges pour bien comprendre tous les sens apparents et cachés de la loi, soit la réification. La loi en elle-même peut porter à confusion pour beaucoup de gens et avoir une vision différente de ce qu'elle représente. La pratique du droit (participation) confronte les limites de la loi (réification). La négociabilité se fait selon les trois modes de participation soit l'engagement, l'imagination et l'alignement (Wenger, 1998; Gannon et Prothero, 2018; Herbert et al., 2014; Panteli, 2012; Rosenbaum et Shachaf, 2010).

D'un autre côté, la réification compense pour les lacunes de la participation de la même manière que la participation le fait en réparant les désalignements potentiels que celle-ci peut créer. Par exemple, cela arrive quand l'informalité de la participation créer une imprécision ambiguë, quand la fluidité de la connaissance implicite empêche un certain niveau de coordination ou quand sa localisation est trop confinée ou partiellement trop étroite. Dans l'exemple, la loi amène de la précision et l'alignement nécessaires à l'évolution de la pratique du droit.

Ensuite, la dualité de ces deux concepts est fondamentale, car elle est une partie essentielle du modèle de communauté de pratique (Wenger, 1998; Green, 2014). Ici, il est important de savoir qu'il ne s'agit pas d'une dichotomie traditionnelle. Voici une liste de dichotomies traditionnelles pour les comparer et mieux comprendre celle à l'étude :

- La participation et la réification sont une dualité et non des opposés
- La participation et la réification sont deux dimensions qui interagissent; ils ne définissent pas un Spectrum
- La participation et la réification impliquent l'autre; ils ne se remplacent pas
- La participation et la réification transforment leur relation ; ils ne s'interprètent pas l'un dans l'autre
- La participation et la réification décrivent une réciprocité; ils ne sont pas des catégories classées

Par surcroît, dans une organisation, il y a beaucoup de communautés de pratique différentes avec les diverses professions que l'on peut retrouver au sein de celles-ci. Il ne serait pas décent d'affirmer que chacune d'entre elles soit isolée (Wenger, 1998; Mayer et al., 2013). Ils interagissent évidemment entre-elles à l'occasion. Il est donc pertinent de se questionner sur où est la ligne qui délimite les frontières d'une communauté et comment les communautés interagissent entre elles malgré ces frontières. Comme mentionné dans le livre de Wenger (1998), il sera question ici de l'impact de la participation et de la réification comme source de discontinuité et de continuité au sein de la communauté, de l'impact de la communauté comme source à la fois de connexion et de frontière et de l'image qui se crée à travers le tissage entre les frontières et la périphérie.

Sans oublier, la participation et la réification forment une dualité dans ce concept-ci, car ils peuvent à la fois créer de la continuité autant que des discontinuités entre les communautés. D'un côté, ils peuvent réellement créer des frontières claires avec des marqueurs comme des titres, des habillements ou même des rites d'initiation. D'un autre côté, la réification de ces marqueurs peut avoir un impact sur la participation et créer soit de la continuité à travers les communautés ou soit de la discontinuité en fonction de la rigidité de ces frontières (Wenger, 1998; Herbert et al., 2014). Plus précisément, des objets frontières peuvent aider à diminuer l'impact de la rigidité des frontières. En limitant cela, les membres peuvent apprendre des compétences transversales au sein d'une communauté multidisciplinaire. Il y a plusieurs manières de décrire ce qui peut limiter l'impact de ces frontières, mais il y en a deux qui sont ressortis dans le livre de Wenger (1998) soit les objets de frontières et l'utilisation de courtier de connaissances. Celui-ci n'est pas le seul à mentionner cela. (Oborn et Dawson, 2010)

Également, il y a une profonde connexion entre l'identité et la pratique. Le développement d'une pratique requiert la formation d'une communauté où les membres peuvent se partager des informations entre eux et se reconnaissent comme étant des participants de celle-ci (Wenger, 1998; Green, 2014). Les communautés de pratique et l'apprentissage informel qui se déroule dans la communauté façonnent l'identité professionnelle de participants (Allee, 2000; Brockman & Dirks, 2006; Chang et al., 2009 ; Wenger, 1998; Smith, 2016; Herbert et al., 2014; Perron et Duffy, 2012; Karlsen, 2011; McLeod et al., 2011, Oborn et Dawson, 2010; Rosenbaum et Shachaf, 2010). Selon Wenger (1998), il existe plusieurs manières de voir l'identité :

- Identité en tant qu'expérience négociée
- Identité en tant que communauté de membres
- Identité en tant que trajectoire d'apprentissage
- Identité en tant que nexus de plusieurs membres
- Identité en tant que relation en le local et le global

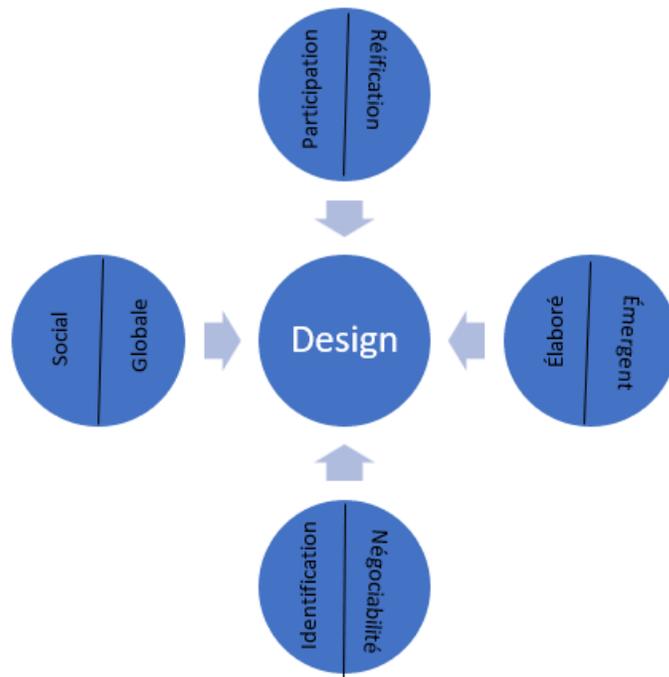
Dans une communauté de pratique, les membres peuvent jouer différents rôles et cela peut influencer le façonnement de l'identité de ceux-ci. On peut voir cela entre autres par le biais de la participation et de la non-participation. Ce n'est pas seulement par le fait de participer pleinement que nous faisons partie de la communauté. (Wenger, 1998; Rosenbaum et Shachaf, 2010). Il existe deux cas qui distinguent les interactions entre la participation et la non-participation, soit la participation périphérique et le parrainage.

Dans le cas de la périphérie, il s'agit de membres qui ne participent pas à la communauté directement, mais qui sont essentiels aux membres actifs afin d'accomplir leur plein potentiel de participation.

Les membres en périphérie sont parfois des travailleurs qui seront dans cette catégorie pendant leur période d'apprentissage pour ensuite devenir des membres actifs qui vont participer. (Wenger, 2018; Heidi et al., 2011; Oborn et Dawson, 2010; Rosenbaum et Shachaf, 2010). Aussi, la non-participation n'est pas seulement des personnes, mais il peut s'agir du cadre que l'organisation fournit qui module la participation. (Wenger, 2018)

Dans le cas du parrainage, ce sont des membres qui peuvent encadrer la participation des membres actifs. On peut voir cela avec des membres comme des gestionnaires qui encadrent la participation avec certaines règles. Dans notre étude, la haute direction de la Coopérative V a un rôle important de parrainage.

Figure 1.3 – Dualités liées au design d’une communauté de pratique



Finalement, lors de l’apprentissage dans une CoP, il y a quatre dimensions que nous devons prendre en compte et celles-ci ont chacune une dualité qu’il faut repérer (Figure 1.3). Tout d’abord, il y a la dualité entre la participation et la réification, soit la différence entre les connaissances explicites qui peuvent être utilisées avec l’aide d’artéfact et les connaissances implicites qui s’apprennent par la participation. Ensuite, il y a la dualité entre les éléments désignés et les éléments émergents. Les éléments désignés peuvent être vus comme les procédures ou outils qui ont été conçus pour aider les travailleurs à accomplir une certaine tâche. Les éléments émergents sont l’amélioration des procédures de travail ou de l’utilisation d’outils par la participation et la pratique. Puis, il y a la dualité entre le local et le global. Celle-ci est basée sur le paradoxe qu’une communauté ne peut pas totalement créer la formation d’une autre communauté et ne peut pas créer entièrement sa

propre formation. Finalement, il y a la dualité de l'identification des connaissances et la négociabilité de celles-ci. En d'autres mots, il s'agit du fait d'identifier des faits que nous pouvons transmettre, mais en même temps reconnaître que les connaissances soient en constante évolution. (Wenger, 1998) Ce modèle a été utilisé dans certaines recherches (Ison et al., 2014)

1.3 Procédure de la recension de littérature pour donner suite à la définition et l'historique du concept

Suite à l'élaboration d'une définition du concept ainsi qu'un historique de celui-ci, nous avons voulu explorer la littérature plus récente concernant le sujet.

En premier lieu, une recherche de recensions de littérature déjà existante a été réalisée pour avoir une idée plus concrète des éléments requis pour accomplir une telle tâche et pour concentrer la présente recension sur les articles réalisés dans la dernière décennie. Celle-ci a été effectuée dans la plateforme de recherche Google Scholars et a réussi à faire ressortir plusieurs résultats. Plusieurs d'entre elles avaient une thématique ou un horizon en particulier. Étant donné notre intérêt ici de faire ressortir les différentes thématiques du concept de communauté de pratique, une d'entre elles est ressortie du lot. On parle ici de la recension de littérature sur les communautés de pratique en organisations de Anukrati Agrawal et K.D. Joshi (2011) qui se concentre sur les études en organisations sur les communautés de pratique avant 2010. La présente recension de littérature suivra une procédure assez similaire pour pouvoir profiter d'une certaine continuité de celle-ci en gardant la rigueur et l'objectivité qu'elle dégage dans le choix des articles. Cela veut dire que nous suivrons les trois étapes de la procédure développée par Leidner et Kayworth (44). Tout d'abord, il est important de déterminer les critères d'inclusion des articles de l'analyse. Ensuite, il faut présenter une stratégie de recherche littéraire claire. Pour finir, il faut préparer un schéma de codage pour analyser et classer les articles.

En second lieu, nous avons dû faire face au défi relié à l'énorme volume d'articles présentés dans les différentes bases de données. Le concept de communauté de pratique date depuis plus de 30 ans alors il existe beaucoup de littérature sur le sujet. Malgré le fait que nous nous concentrons sur la dernière décennie grâce à la recension de littérature de Anukrati Agrawal et K.D. Joshi (2011), nous nous sommes également concentrés sur les études empiriques reliées à la littérature des CoP publiée dans des revues d'affaires. Cette stratégie nous permet d'éviter un nombre trop important

d'articles qui n'ajoute pas nécessairement une valeur ajoutée et pour mieux comprendre la dynamique des CoP dans un contexte d'organisation à travers les différentes études.

En troisième lieu, nous avons utilisé une stratégie semblable à la recension de littérature mentionnée plus haut en ce qui concerne les différentes étapes à suivre dans la base de données (Agrwal et Josh; 2011). Pour commencer, nous avons également conduit notre recherche sur la base de données primaire des affaires, EBSCO, en cherchant les expressions « community of practice », « communities of practice » et « community-of-practice » dans les trois barres de recherche. Nous avons également ajouté la fonctionnalité dans laquelle il faut que ces expressions en question soient dans le titre. La raison derrière cette décision est que nous voulons que les recherches que nous allons analyser aient les communautés de pratique comme sujet principal et que ce ne soit pas seulement un concept secondaire qui est mentionné dans l'article. De plus étant donné que la précédente recension de littérature a été réalisée en 2010 pour limiter une fois de plus le nombre d'articles à analyser, nous avons restreint les résultats à des articles publiés entre 2010 et 2022.

Pour conclure, avec les critères mentionnés plus haut, 42 articles ont été générés et ceux-ci proviennent de 33 revues d'affaires. Pour analyser les différents articles, nous avons utilisé une méthode d'analyse qui fait ressortir les aspects des CoP qui sont étudiées, quel type de CoP il s'agit, si celle-ci est en ligne ou pas et le domaine d'activité dans lequel celle-ci évolue. Par la suite, les articles seront divisés en thèmes reliés aux CoP.

1.4 Structure des CoP

1.4.1 Émergence vs création intentionnelle

Avec l'observation de ce phénomène social qui a été vulgarisé sous la forme d'une théorie par Étienne Wenger, plusieurs organisations ont voulu appliquer ce modèle dans leurs organisations. Toutefois, est-ce vraiment un choix? Valérie Gannon et Andrea Prothero (2018) ont évalué la possibilité que les créateurs UGC de beauté sur des plateformes de blogues et sur YouTube puissent avoir créé une communauté de pratique à travers le temps. Ils ont utilisé les trois dimensions qui définissent la pratique commune au sein d'une communauté selon Wenger (1998) soit l'engagement mutuel, un répertoire partagé et une entreprise commune.

1.4.2 Composition d'une CoP

Ces articles examinent la composition des membres ainsi que les ressources de la CoP et ses effets sur le développement et l'efficacité des CoP. Cortese et Wright (2018) se sont interrogés sur le rôle des leaders d'opinion, des superviseurs et des mentors et leur place dans le développement des CoP ainsi que le rôle du lieu dans la création de connaissance. Pour cela, ils ont étudié le cas Michael Gaffikin dans l'établissement d'une communauté de comptabilité critique à l'Université de Wollongong (UOW). Michael Gaffikin est professeur émérite de cette université et son plus gros impact dans celle-ci a été la direction de 43 thèses de doctorat. La portée de son travail a eu une bien plus grande portée que cela, car les étudiants qu'il a supervisés sont à leur tour devenus des superviseurs dans le domaine et c'est pourquoi l'étude porte sur trois générations de doctorants. Malgré le fait qu'il gérait tout cela d'une main assez légère à travers les années, il a su alimenter l'intérêt de ses étudiants pour le domaine ainsi que de favoriser les échanges et les liens entre les différents étudiants et experts. Cela a créé un lieu de création libre pour réellement faire avancer les connaissances.

Read (2014) examine la construction et la maintenance d'un lien de parenté fictif au sein de la communauté de travailleuses du sexe au niveau des rues. Les résultats démontrent que l'utilisation d'un certain langage au sein de la communauté fonctionne comme un modèle dissuasif qui crée une famille hypothétique où les termes de parenté sont utilisés comme stratégie de recherche identitaire. De plus, en étudiant la structure des liens de parenté au sein de la communauté, cela a permis aux chercheurs de mieux comprendre les différents rôles des membres principaux et des membres de périphéries ainsi que tout le travail que ça prend pour établir et maintenir des frontières dans la communauté.

Mayer et al. (2013) ont réalisé une recherche en se questionnant sur comment les « coachs externes » peuvent développer et maintenir les communautés de pratique dans les écoles comme étant un mécanisme de changement. Selon Hamlin, Ellinger et Beattie (2008), le coaching est un processus essentiel au sein de HRD et se définit au sens large comme une relation de collaboration entre coach et coaché dans le but d'atteindre des objectifs professionnels ou personnels des résultats de développement qui sont appréciés par ceux qui sont coachés (Grant, Cavanagh et Parker, 2010). Les auteurs ont remarqué une tendance dans la littérature de se pencher davantage sur les coachs

internes des organisations, mais dans une communauté de pratique, les membres ne se limitent pas aux employés d'une même organisation. Ils ont découvert que si les coachs externes entrent dans une organisation avec l'intention de favoriser le travail en commun, faciliter les discussions qui produisent des avantages concrets pour les membres de la CoP, et négocier avec les besoins et les rôles des membres de la communauté, alors ils sont capables de construire des relations positives à travers lesquelles le changement a été favorisé. Ils jouent un rôle clé de facilitateur pour renforcer les liens entre les membres avec les critères essentiels des communautés de pratique, soit le domaine, la communauté et la pratique.

À travers une étude autant quantitative que qualitative, Chang et Jacobs (2012) se sont questionnés sur la relation entre la participation des employés et plusieurs variables pouvant la faire varier, comme des caractéristiques de l'individu, des perceptions de l'individu ou bien les résultats que cela pouvait apporter. Les résultats de cette étude ont porté fruit en appuyant la littérature sur le partage des connaissances dans la mesure où une culture de partage des connaissances d'une organisation, les caractéristiques des employés par rapport l'ouverture à l'expérience et l'auto-efficacité dans la résolution de problèmes sont liées aux comportements de partage des connaissances. Pour donner suite à ces résultats, les auteurs ont élaboré une série de conseils pour favoriser la participation des employés. Les gestionnaires devraient :

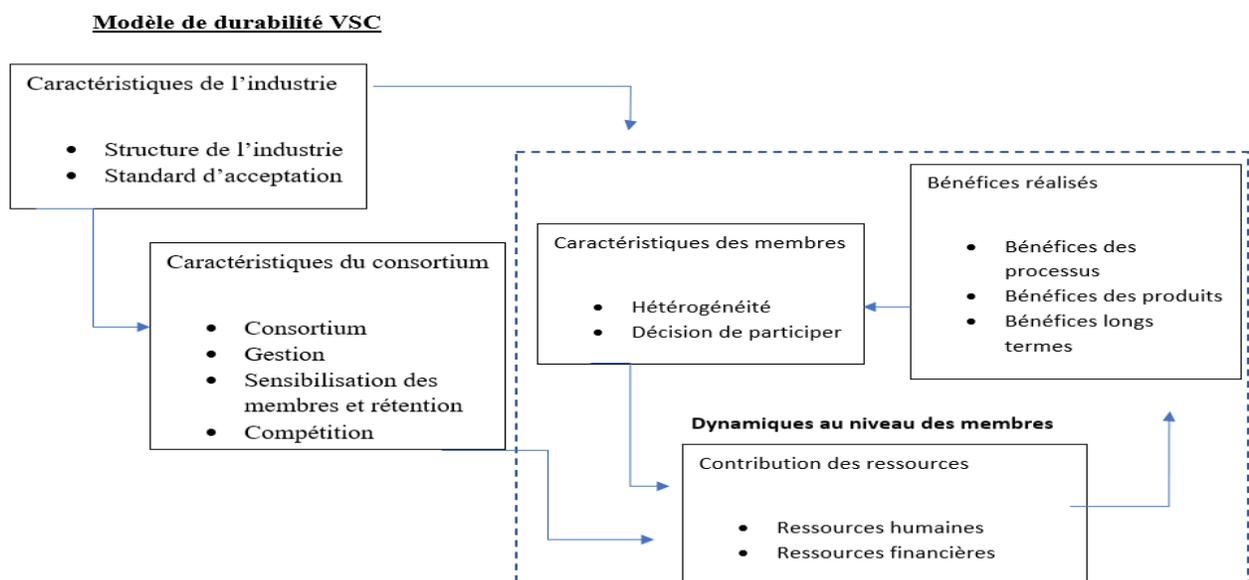
- Communiquer les résultats attendus à l'avance, car les attentes sont essentielles pour encourager la participation, ce qui en tour est critique pour l'apprentissage et le transfert d'apprentissage.
- Promouvoir une culture de partage de connaissances.
- Identifier les experts en la matière et trouver un moyen d'assurer leur implication.
- Envisager de concevoir des moyens d'encourager le transfert d'apprentissage.

Armanios (2012) présente un modèle basé sur les communautés de pratique qui a généré quatre scénarios de projets pour mieux comprendre les projets qui impliquent des agents internes et externes à l'organisation. Il a été démontré que l'équilibre ou le manque d'équilibre de pouvoir et les interactions entre les agents internes et externes affectaient grandement le potentiel de rentabilité du projet. D'un côté, les projets à grande échelle soit de type assistancialisme et déterminisme sont plus souvent poussés par l'externe et sont généralement plus rentables, mais ils

ont des lacunes au niveau de l'ingénierie et la rentabilité environnementale. D'un autre côté, les projets à plus petite échelle d'autonomisation et d'apprentissage sont davantage parrainés de façon locale et ont généralement une meilleure rentabilité au niveau de l'ingénierie et au niveau environnemental, mais ils ont des lacunes au niveau de la rentabilité financière. À partir de ces résultats, l'auteur suggère de combiner plusieurs projets locaux à une gouvernance régionale pour optimiser les différents indicateurs. Toutefois, cela peut être problématique si la volonté de décentraliser le pouvoir n'est pas présente et cela peut mener à de mauvais résultats.

Zhao et al. (2011) ont voulu comprendre la rentabilité des consortiums verticaux de normalisation aussi appelée VSC (vertical standard consortium). Les auteurs ont analysé ce concept en utilisant les communautés de pratique, car celui-ci est une communauté inter-organisationnelle entourant des normes IOS, également appelées normes e-business, qui sont définies comme des « spécifications techniques destinées à favoriser la coordination entre les organisations au sein (ou entre) des secteurs industriels verticaux » (Markus et al.;2006). Ils ont aussi utilisé un modèle source des structures de rentabilité sociale pour évaluer la rentabilité du concept en question. Le résultat de cette étude a mené à la construction d'un modèle pour assurer la rentabilité des VSC (Figure 1.4). Ce modèle est présenté dans le schéma plus bas. Ce modèle peut aider les différentes parties prenantes d'un consortium. Par exemple, cette étude peut aider les gestionnaires à mieux comprendre comment la dynamique de ses membres peut affecter le développement à long terme du consortium. Pour les organisations membres d'un consortium, ce cadre leur permet de mieux comprendre ce à quoi s'attendre de la communauté, ce qui est requis de leur côté et comment les interactions dynamiques avec les autres membres agirait sur eux.

Figure 1.4 – Modèle de durabilité VSC



Rosenbaum et Shachaf (2010) démontrent qu'en utilisant une structure éclairée du concept de communauté de pratique, cela nous permet de mieux comprendre des sites de questions-réponses en tant que communauté. Pour arriver à cela, ils ont utilisé une méthode à 4 étapes. La première étape est d'établir ces sites web comme des communautés virtuelles. La deuxième étape est d'articuler une démarche de structuration afin de comprendre les sites de questions-réponses et de le faire d'une manière qui les intègre dans le concept de communautés de pratique dans le modèle. La troisième étape est d'analyser les sites de questions-réponses comme des communautés de pratique virtuelles. La dernière étape est d'expliquer comment et pourquoi une approche de structuration de l'étude des sites Q&A comme des VCoP est bénéfique et très nécessaire. Cette étude nous a permis de mieux comprendre les sites de questions-réponses comme une communauté de pratique en ligne avec des membres provenant de différents milieux utilisant cet artefact en quête d'information.

Braga et al. (2010) ont visé à analyser les besoins fondamentaux de la technologie visant l'accompagnement des communautés virtuelles, l'identification des incontournables dans les services logiciels pouvant répondre à ces besoins et proposer un modèle d'application pour la télévision numérique interactive qui peut répondre aux principaux besoins d'une communauté de pratique. Par le biais des fonctionnalités des communautés de pratique, les auteurs ont réussi à répondre aux besoins des cinq groupes d'interaction parmi ses membres et à offrir une première proposition de cette technologie qui est à raffiner dans sa construction et dans l'utilisation pratique dans un environnement virtuel. Cela ne limite pas l'utilisation des autres technologies, mais sert à combler les faiblesses qu'on peut retrouver dans certaines.

À travers une analyse de résultats de 2 ans d'essais sur le terrain, Landry et al. (2009) discutent des avantages d'un outil, en particulier par rapport aux concepts alternatifs pour les plateformes d'affichage de travail collaboratif, et identifient les aspects clés pour la conception de plateformes d'affichages d'objets frontières. Deux plateformes ont été testées, soit le TMA et le McTMA. Plusieurs bénéfices ont été relevés durant l'étude comme une diminution du besoin d'activités de coordination tout en améliorant la collaboration, le fait de passer d'une préoccupation pour les problèmes locaux à une préoccupation pour l'ensemble de la région, un meilleur alignement des solutions et un appétit accru pour des informations supplémentaires sur la connaissance de la situation. De plus, les auteurs ont donné des conseils pour guider la création d'objets frontières soit

qu'il faudrait qu'il y ait une image commune pour tous les collaborateurs, un traitement minimal de l'information et bien sûr tenir les collaborateurs informés de tous les changements.

1.4.3 Pressions épistémiques

La présence de pression épistémique est une condition nécessaire à l'émergence et la survie des CoPs (Thompson, 2005). C'est pourquoi dans cette section, il sera question d'articles qui traitent de ce sujet. Zhao et Tsatsou (2018) ont voulu offrir des idées originales qui s'ajoutent aux débats en cours sur le sens et l'importance d'interdisciplinarité dans le domaine de la recherche numérique. Il vise également à débattre et à problématiser les hypothèses répandues selon lesquelles la recherche numérique et l'interdisciplinarité vont de pair, et que l'un est une condition préalable à l'autre et qu'il en a besoin. Plus précisément, ils veulent montrer comment les chercheurs en sciences sociales et humaines au Royaume-Uni qui utilisent des outils, des ressources et des services numériques comprennent et perçoivent l'interdisciplinarité et leurs expériences et besoins connexes. Les résultats démontrent que les chercheurs problématisent le sens et le caractère descendant de l'interdisciplinarité et envisager le développement de communautés de recherche d'échange d'expériences et de partage de connaissances qui vont au-delà de l'impératif d'interdisciplinarité. Cela défie les croyances populaires dans lesquels la recherche numérique et l'interdisciplinarité vont de pair et que l'une est un prérequis pour l'autre, ayant besoin de l'autre et tout cela en invitant les organismes institutionnels et de financement à envisager de travailler conjointement avec les chercheurs pour développer l'alternative des communautés de pratique de la recherche.

1.5 Dynamique

1.5.1 Engagement des membres et de l'organisation

Les articles dans cette section se concentrent sur le rôle de l'engagement des membres et l'organisation dans le développement des CoP. Haffeez et al. (2018) se sont concentrés sur différents thèmes des CoP, mais plus particulièrement sur pourquoi les entrepreneurs s'engagent dans des CoP, quels rôles les modérateurs et les entrepreneurs résidents peuvent jouer dans la gestion des CoP en ligne, sur les rituels de communication du partage de connaissances par l'interactivité et sur comment développer une intervention pour maintenir et stimuler les entrepreneurs dans l'engagement dans des communautés de pratique. Ils ont trouvé que le titre du

sujet joue un rôle majeur pour attirer les gens. Des sujets qui ont du succès avec des conclusions satisfaisantes ne produisent pas nécessairement un haut taux de réponse et l'inverse pareillement. De plus, ils ont découvert que le domaine d'expertise ne jouait pas un gros rôle dans la longévité des échanges. Pour finir avec ce premier article, il a été observé que les entrepreneurs aiment communiquer via le racontage d'histoire.

Shaw et al. (2013) se sont intéressés au besoin de réseautage et d'adoption de communauté de pratiques dans le partage de connaissances à travers les différents professionnels qui travaillent pour les personnes malentendantes. Les résultats ont démontré qu'il y avait un manque dans les connaissances des procédures de pratiques professionnelles, dans le réseautage, dans la connaissance des recherches récentes et dans la connaissance du domaine d'expertise des audiologistes. Ces chercheurs ont conclu que pour qu'il y ait de l'innovation dans les pratiques pour l'inclusion dans le milieu du travail des personnes malentendantes, il faut qu'il y ait un certain engagement de la part des thérapeutes, des audiologistes et des employeurs dans le transfert des connaissances, le réseautage et l'apprentissage.

À travers une recherche menée dans différentes communautés de pratiques virtuelles, Cheung et al. (2013) ont découvert que lorsque les membres constatent qu'ils reçoivent la réciprocité qu'ils attendaient, ils se sentiront satisfaits. De même, lorsqu'ils ont découvert qu'ils pouvaient aider d'autres membres comme ils l'attendaient, ils se sentiront satisfaits et l'auto-efficacité de leurs connaissances sera également améliorée. La satisfaction et la connaissance de l'auto-efficacité affectent leur intention de continuer à partager leurs connaissances à une communauté de pratique en ligne.

1.5.2 Dynamiques du pouvoir

Les auteurs de ce segment se penchent sur l'impact du pouvoir sur la dynamique des communautés de pratique que ce soit positif ou négatif. Schofield et al. (2018) se sont questionnés sur l'influence de la direction sur une CoP pour savoir si celle-ci est bonne ou mauvaise ainsi que de savoir dans quelle mesure celle-ci a un impact sur la participation individuelle dans le cadre d'un projet comprenant la participation de plusieurs niveaux hiérarchiques. D'un côté, cela a mené à un aspect plus négatif, soit l'apparition de comportement machiavélique chez les membres. Cela conduisait

les participants à se comporter de manière qui cherchait à améliorer leur propre statut au détriment de la participation des autres; d'autres participants ont même signalé une réduction de la participation, du plaisir et des avantages en conséquence. D'un autre côté, cela amène plusieurs points positifs aussi. La participation au projet a créé pour plusieurs d'entre eux un sentiment d'appartenance au groupe et une certaine connexion. Beaucoup de relations ont perduré même après la fin du projet. Les participants ont pu trouver des solutions utiles et innovantes pour l'organisation. Plusieurs participants ont appris plusieurs nouvelles connaissances par le biais de l'expérience des employés plus haut dans l'organisation. Il faut donc faire attention sur la manière dont les hauts dirigeants participent à un projet, mais leur expertise apporte tout de même une valeur ajoutée à la communauté de pratique.

1.5.3 Congruence des objectifs – Parmi les parties prenantes clés, la communauté et l'organisation

Les articles ici se concentrent sur les effets de l'adéquation entre les objectifs de l'organisme parrain, les objectifs de la CoP, et les objectifs des membres de la CoP sur le développement de la CoP. Dans l'article de Herbert et al.(2014), le concept de communauté de pratique (CoP) est utilisé comme lentille d'analyse à travers laquelle la notion d'une réunion de normalisation des marqueurs qui se concentre sur le maintien l'alignement entre le programme d'études, le système de notation et la notation des scripts des élèves peut être examinée de manière critique. Les résultats de cette étude démontrent l'importance de maintenir un bon alignement entre les parties prenantes et cela passe par une négociation pour arriver à une certaine standardisation. On peut également retrouver les différentes composantes de la théorie de l'apprentissage de Wenger (1998) soit en apprenant par le biais d'appartenir, de faire, de devenir et d'expérimenter et l'aspect du pouvoir par la différenciation des rôles au sein de la communauté. Finalement, ils ont démontré l'importance de cela dans le monde l'éducation, car il est rare qu'on voie un alignement entre les professeurs et les étudiants dans la littérature sur le sujet.

Green (2014) a voulu démontrer dans son article que le soutien des bibliothécaires en méthodologie de recherche pour la recherche universitaire virtuelle par le biais de l'encodage de texte entre autres pouvait réellement aider les chercheurs de différents niveaux à apprendre des compétences essentielles de recherche. De plus, ils peuvent les aider à entrer dans la communauté de pratique de

la recherche en les aidant à acquérir les compétences essentielles requises pour cela. On peut réellement voir des bienfaits de travailler ensemble avec des objectifs communs dans ce cas-ci.

Panteli (2012) a étudié un programme d'intervention pour des femmes qui se retournent vers l'industrie de la technologie de l'information après un changement de carrière. L'étude en question plaide en faveur d'une plus grande collaboration et meilleure communication entre les différentes parties prenantes pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'intervention, car ceux-ci contribueront au succès des efforts dans ce genre domaine important.

1.6 Externes à la CoP

1.6.1 Implication de l'organisation

Les articles de cette section traitent du rôle des organisations dans la construction et le maintien des CoP. Sanin et Szczerbicki (2018) se sont questionnés pour savoir si l'idée de mettre en œuvre la communauté de pratique virtuelle pour les processus d'innovation de produit vers la création d'une entreprise intelligente est une bonne idée. Tout cela est dans l'optique de convaincre que l'implantation d'un SIE est une bonne idée pour améliorer l'innovation de produits. Les résultats de l'étude démontrent comment le Smart Innovation Engineering (SIE) se comporte comme une communauté de pratique experte. La mise en œuvre de ce système dans les entreprises manufacturières leur permettra de prendre des mesures rapides et décisions systématiques liées à l'innovation. L'analyse de ses perceptions de bases et les approches de mise en œuvre montrent qu'un SIE est un système expert qui peut faciliter des Cyber Systèmes Physiques (CPS), jouer un rôle vital dans la mise en place de l'industrie 4.0, et a le potentiel d'être utilisé pour l'innovation lean et durable dans le futur. Le système SIE a la capacité d'être utilisé par de grandes entreprises, des groupements de PME manufacturières avec des produits similaires, ou par de nouvelles start-up avec haute technologie.

Sanchez et al (2019) ont tenter d'examiner l'influence des conditions facilitantes sur l'efficacité d'une Communauté de pratique virtuelle dans le cadre d'une étude effectuée dans une ONG utilisant un Intranet pour créer, partager, stocker et utiliser les connaissances sur leur pratique axée sur la l'inclusion sociale et la qualité de vie des personnes avec des déficiences intellectuelles.

Vestergaard et al. (2016) nous présente la plateforme idématch et ses bienfaits dans le cadre de communautés de pratique en organisation. Idématch est une plateforme numérique non commerciale favorisant la coopération et la collaboration entre l'enseignement et divers acteurs du « monde extérieur » ; domaines de travail, organismes publics, collectivités, entreprises, citoyens, d'autres formations et plus encore. En ce qui concerne les communautés de pratique, il est démontré qu'une plateforme de ce genre est un outil qui aide à l'amélioration de l'apprentissage collaboratif et la production de connaissances dans les processus d'apprentissage. Cela se fait dans un processus de construction et de reconstruction d'expériences. Celui-ci encourage la coopération pour que les participants travaillent ensemble pour résoudre un défi.

Merl et Schönbauer (2014) se sont penchés sur la situation des conseils, travail qui, dans l'économie mondialisée d'aujourd'hui, sont mis au défi de représenter les intérêts des salariés d'une part et d'agir en tant que cogestionnaires de l'autre. GEDIFO est une initiative unique à l'essai de la Chambre de commerce de Vienne et de l'organisme de formation du Syndicat autrichien visant à encourager et à soutenir les comités d'entreprise en promouvant l'apprentissage inter-organisationnel et le coaching par les pairs dans les communautés de pratique (CoP).

Les auteurs ont étudié les différentes manières d'apprendre au sein d'une communauté de pratique pour pouvoir les appliquer au GEDIFO. Une première étape est faite par le GEDIFO en reconnaissant qu'ils sont dans un contexte de CoP et séparant les différents groupes et les rôles de chacun pour favoriser le partage. On voit apparaître des facilitateurs, des réunions régulières et une croissance de la collaboration. Ensuite, on nous introduit à l'apprentissage à double boucle. D'un côté, l'apprentissage en boucle unique (voir Argyris & Schön, 1978) consiste à essayer différentes stratégies et à modifier les actions pour obtenir différents résultats. D'un autre côté, l'apprentissage en double boucle nécessite une évaluation plus approfondie des valeurs existantes, des hypothèses et des politiques qui ont conduit aux actions en premier lieu, et en modifiant ceux-ci au besoin. Par la suite, ils ont tenté d'établir des conditions facilitantes comme des réunions régulières, des facilitateurs à différents niveaux, l'élaboration d'artefacts pour les aider et bien plus encore. De plus, les différents facilitateurs encourageaient leur équipe à être créatif et à avoir des idées originales. Cela peut être important d'encourager cela, car dans des organisations avec plusieurs paliers hiérarchiques, la croyance populaire est de penser qu'on n'a pas d'impact dans le changement.

Puis, les auteurs nous démontrent l'importance de définir les rôles de chacun dans la construction d'une CoP. Le rôle du leader est crucial, car c'est lui qui va alimenter le développement du groupe. Les facilitateurs peuvent jouer ce rôle un certain temps, mais éventuellement, la CoP a besoin d'un leader visionnaire - quelqu'un qui a une vision claire, prend de l'initiative et est capable de motiver les autres afin qu'ils puissent partager leur expérience et développer des solutions pratiques. Également, il est démontré qu'il peut être pertinent de partager des expériences entre différentes CoP malgré le domaine différent. Il peut tout de même y avoir des échanges pertinents sur la dynamique du groupe. Aussi, il y a une partie de l'apprentissage qui peut se faire en ligne. Il existe plein de ressource pour favoriser les échanges malgré la distance géographique. Pour conclure, l'animation professionnelle des réunions de la CoP est une condition préalable au succès des réunions. Sans cela, les membres ont tendance à discuter de leurs problèmes sans penser à des solutions concrètes.

1.6.2 Environnement de l'organisation parrainant

Ces études évaluent le rôle que l'environnement organisationnel joue dans la culture des CoPs pour celles qui sont créées à l'intérieur même d'une organisation, car cela peut jouer la croissance et la santé de celle-ci. Ioannou et Loizides (2020) se sont questionnés sur comment une configuration technologique de CoP interorganisationnelle peut-elle être conçue pour répondre aux besoins de collaboration des apprenants de l'enseignement supérieur en design et dans les disciplines pertinentes et comment la configuration technologique est-elle adoptée par les apprenants et quelles sont les implications pour la conception de configurations similaires. Pour répondre à la première question, cet article s'est inspiré des lignes directrices du cadre des VCoP de Wenger, White et Smith (Wenger et al., 2009). Pour aller plus en détails, ils ont utilisé les critères suivants pour la stratégie de configuration pour l'installation numérique de la CoP :

- Maintien d'outils similaires à ceux déjà utilisés dans la communauté
- Évitement des complications en lien avec l'utilisation de logiciels propriétaires en raison de la dispersion des parties prenantes dans la communauté inter-organisationnelle
- Utilisation des technologies sur le Web qui sont gratuites ou abordables qui pourraient être adoptées facilement et de manière flexible par tous les membres de la CoP, ainsi que

transférables au-delà des cadres universitaires, permettant la pérennisation possible de la communauté.

Pour répondre à la deuxième question, l'étude a révélé que la sensibilisation des utilisateurs à l'identité (autres utilisateurs et rôles), à l'espace (position virtuelle) et au temps (lorsque les activités ont eu lieu) est essentielle pour assurer une collaboration efficace en sous-groupe (équipe), en particulier lors de l'utilisation de supports visuels en mode synchrone.

Aldana et Martinez (2018) ont effectué une recherche de 3 ans comprenant de l'observation, des sondages pour évaluer le développement d'une communauté de pratique pour des éducateurs travaillant avec de nouveaux arrivants hispanophones. L'étude sur ce programme a fait réaliser plusieurs éléments aux auteurs par rapport aux communautés de pratique. Tout d'abord, ils peuvent tirer profit de la base de connaissances des nouveaux arrivants. Dans une communauté de pratique, l'interaction ne se fait pas seulement dans un sens. Ensuite, ils ont découvert une grande vague de participation de la part de plusieurs mentors à travers le site. Mis à part les étudiants, les membres étaient des professeurs, des conseillers et des admirateurs. Contrairement à la plupart des CoP, les experts ne partaient pas de très loin étant déjà des professeurs, mais il y a seulement la langue qui a créé une sorte de barrière. Cependant, cette barrière a eu un moins gros impact à travers le temps grâce à l'entraide. Finalement, les auteurs ont remarqué un grand engagement envers les nouveaux arrivants à travers les différents membres. Cette motivation permet d'être créatif et de trouver des solutions pour faire progresser la communauté.

García-Avilés (2014) a effectué des entretiens qualitatifs avec des professionnels des médias en ligne menés dans plusieurs salles de rédaction parlant espagnole. Il se questionnait sur les enjeux éthiques que soulèvent les processus de convergence dans les rédactions en ligne, la perception des journalistes sur la convergence des salles de rédaction comme une menace pour la qualité de journalisme et dans quelle mesure la conceptualisation des salles de rédaction en ligne en tant que communautés de pratique fournit un cadre utile pour la prise de décision éthique. Les principales questions éthiques qui influencent les routines dans les rédactions en ligne sont organisationnelles (collaboration entre les éditeurs des différentes plateformes, conditions de travail, transparence), économiques (réduction des coûts, manque de ressources, revenus publicitaires), culturelles

(ouverture des accès au journalisme en ligne, utilisation des réseaux sociaux) et professionnelles (paternité, source, vérification et correction des erreurs).

De plus, il a été découvert que la pratique du journalisme en ligne valorise une série de biens internes (par exemple, sincérité, transparence, prudence, exactitude) qui contribuent à l'excellence professionnelle, dans la mesure où ces biens permettent aux journalistes d'améliorer la qualité de leur production d'informations. Pour finir, les normes de nouvelles en ligne démontrent leur valeur lorsqu'elles sont utilisées comme guides de pratique dans des domaines spécifiques. Ces principes et règles, malgré leurs lacunes, pourraient fournir un modèle pour faire face aux problèmes éthiques qui se posent dans les communautés de pratique aux différentes salles de presse.

Iyalomhe et al. (2013) considèrent la théorie des communautés de pratique d'une manière nouvelle, en examinant deux cas modèles pour mettre en évidence les domaines d'opportunités et de conflits potentiels avec la théorie, et essayant de comprendre comment une interface science-politique qui a du succès dans un contexte de projets d'adaptation aux changements climatiques pourrait être envisagée comme une communauté de pratique. L'analyse a révélé des défis/conflits pour les communautés de pratique dans les aspects suivants : une participation limitée des parties prenantes, l'accent est mis sur des projets avec des objectifs formels plutôt que sur des objectifs informels, et des pratiques spécialisées développées en communauté. Ces cas ont également révélé plusieurs opportunités à la théorie. Elles existent dans un espace intermédiaire (contexte social) qui a facilité les relations personnelles et professionnelles, basé sur la confiance établie entre les participants, incluant des interactions formelles et informelles nécessaires pour négocier différentes expertises et frontières apparentes et pour valoriser la co-analyse et la co-production de connaissances contextuelles. Cela est pertinent pour répondre à un certain nombre de problèmes.

Perrott (2013) a réalisé une étude de cas d'une clinique externe à un hôpital public australien dans le but d'acquérir une meilleure compréhension des enjeux liés à la dynamique des connaissances dans les communautés de pratique en milieu de soins de santé. Des quatre modes d'échange de connaissances observées dans cette communauté de pratique hospitalière publique, le mode C (tacite à explicite) ressort comme un résultat clé de l'étude. À la suite de cela, cette recherche suggère que les communautés de pratique peuvent jouer un rôle clé dans la facilitation de la circulation des connaissances au sein des organisations. Les auteurs ont bâti, pour donner suite aux

différentes conclusions, la suite des conseils pour les gestionnaires qui doivent travailler dans ce milieu :

- Les gestionnaires doivent acquérir une compréhension approfondie du type et nature des banques de connaissances existantes et des flux dans les principales communautés de pratique.
- Un plan évolutif définissant les objectifs de connaissances et les stratégies clés devrait être préparé sur la manière d'améliorer le stock et le flux de certains types de connaissances à la fois au sein et entre les communautés de pratique.
- Considérez comment les avantages des espaces informels ou lumineux peuvent jouer un rôle clé dans la réalisation des objectifs de flux de connaissances.
- Développer une compréhension de l'impact des technologies émergentes sur comment les connaissances sont créées, stockées et diffusées à la fois dans des canaux formels et informels.

Dans le cadre de leur recherche, Takimoto et al. (2012) présente les paramètres nécessaires pour l'inclusion sociale et éducationnelle des étudiants ayant une déficience visuelle et cela est basé sur une stratégie pour encourager la participation et l'interaction sur les communautés de pratique. Cela a été fait suite au développement d'un projet dont l'objectif est le développement d'un environnement web adaptable et accessible pour l'enseignement de la discipline de Géométrie Descriptive appelé WebGD. Cet article présente une méthodologie basée sur des stratégies de motivation des communautés de pratique étant appliquée dans le développement du projet WebGD. Voici la méthodologie en question :

Étape 1 : identifier les obstacles à la participation ;

Étape 2 : identification des incitations à la participation ;

Étape 3 : Élaborer une stratégie de participation en tenant compte le comportement social et culturel du groupe, les difficultés de la participation, les facteurs de motivation de l'engagement, la participation des minorités et la création d'incitations et récompenses.

Étape 4 : Mise en œuvre de la stratégie de participation.

Étape 5 : Évaluation de la stratégie de participation adoptée et l'acquisition de connaissances sur l'ensemble processus, et à la fin de cette étape, revenir au point de départ, points corrigeant les problèmes trouvés lors de l'évaluation.

Toutefois, cette stratégie n'a pas encore été testée sur le public cible alors cela devra faire partie de prochaines recherches.

Singh (2011) situe l'évaluation orale dans l'apprentissage situé de Wenger et Lave et se concentre sur la construction et l'évaluation des connaissances au sein des communautés de pratique. Tout cela est structuré par un modèle de recherche d'action basé sur le constructivisme social. Cette étude a révélé qu'en simulant des situations pour des étudiants qui n'ont pas encore gradués afin de les familiariser avec les pratiques d'interaction avant qu'ils ne soient censés interagir à un niveau plus professionnel au sein des communautés de la pratique. L'évaluation orale permet de s'exposer aux modèles culturels et aux réalités socioculturelles du groupe qui peuvent les aider à socialiser dans ces CoP.

McLeod et al. (2010) ont exploré les trajectoires de carrière de 48 professionnels créatifs de l'industrie publicitaire britannique, à l'aide de théories de l'apprentissage situé de Wenger et Lave et des communautés de pratique pour illustrer comment le collectif reste important pour les perspectives de carrière des individus. Cette étude a mis en évidence la centralité des dimensions affectives des compétences et des connaissances dans le maintien des carrières (Kidd, 2004), ainsi que l'identité au travail impliqué dans la progression au sein d'une communauté. Celle-ci a également mis en évidence la nature interdépendante des communautés et la nécessité d'apprendre différents éléments des pratiques de ces communautés afin de fonctionner de manière compétente dans un domaine particulier.

1.6.3 Facteurs favorisant et contraignant les activités du KM (knowledge management) des CoPs

Dans cette section, il sera question d'une énumération des activités épistémiques auxquelles les membres de la communauté s'engagent dans l'acquisition, la création et le partage des

connaissances entourant sa pratique. Ison et al. (2014) présentent des connaissances découlant de l'utilisation de la méthodologie des systèmes souples (SSM) pour structurer et encadrer les enquêtes systémiques. Plus précisément, ils ont étudié deux enquêtes en particulier. La première a pris la forme d'une intervention auprès d'une organisation qui se préoccupe de la gestion des connaissances (knowledge management), car dans celle-ci, il y a une grande quantité de connaissances.

Les auteurs ont été invités à évaluer les communautés de pratique comme étant la fondation du système de gestion des connaissances (knowledge management). Ils ont dû accomplir cela à l'aide du système SSM et avec le personnel d'une entreprise d'État du gouvernement fédéral australien (SOE). La deuxième impliquait l'utilisation du SSM pour analyser le matériel publié sur les CoP, en particulier sur le travail fondateur de Wenger (1998). Avec cela, les auteurs avaient pour but de mieux apprécier ce qui pourrait être impliqué dans la création délibérée de CoP et pour tester l'utilité du type d'enquête basée sur le SSM en même temps.

Dans cet article, il est aussi question d'un moyen de présenter un compte rendu structuré et une réflexion sur leur propre pratique des systèmes ainsi que de partager leurs préoccupations au-delà du cas spécifique à ce qui a été appris lors de cette étude sur créer des possibilités de KM de troisième ordre en utilisant une approche d'enquête basée sur le SSM. Il a été conclu, que SSM, correctement promulgué, peut aider la théorie CoP à être opérationnalisée. Toutefois, cela nécessite qu'un leader de la CoP suscite l'enthousiasme parmi les membres de la communauté, ce qui est difficile dans des circonstances telles que celles rencontrées dans L&WA, où le soutien du KM du troisième ordre manquait et une stratégie de KM importée (la solution du «pot d'or») était poursuivie. De plus, les différences dans le modèle des connaissances entre les KM de premier, deuxième et troisième ordre rendent le concept de CoP incompatible avec les KM de premier et second ordre. Pour ajouter à cela, les gestionnaires qui tentent de créer des CoP au sein des organisations devraient porter une attention particulière au type de stratégie de KM adoptée par l'organisation avec les résultats que cette étude a donnés. Pour finir, cette recherche démontre le potentiel de l'approche pour générer d'importants aperçus conceptuels et pratiques, mais d'autres recherches sont nécessaires, et ce, en particulier dans la conception des arrangements institutionnels qui constituent des paramètres de changement viables et pratiques et des formes d'organisation de R&D.

Oborn et Dawson (2010) examiner les processus d'apprentissage qui se produisent lorsque les membres de différentes CoP, en l'occurrence divers oncologues, sont amenés à rencontrer ensemble en tant qu'équipe multidisciplinaire formellement constituée, et d'établir une collaboration multidisciplinaire comme base de prise de décision et d'action. Les résultats de cette étude soulignent que si l'apprentissage dans les CoP se développe par la répétition, le fait de gagner en légitimité et d'atteindre la maîtrise d'un domaine, l'apprentissage à travers les CoP dans des contextes multidisciplinaires met l'accent sur des processus de frontières clés pour négocier et élargir le sens des connaissances. Ainsi, la collaboration pluridisciplinaire ne consiste pas tant à apprendre de la conversation de l'autre, mais à apprendre à parler dans ce nouveau contexte. Par la suite, les auteurs ont identifié trois pratiques qui facilitent l'apprentissage à travers les CoP soit d'organiser des discussions, de reconnaître d'autres points de vue que le sien et de remettre en question des hypothèses. Pour conclure, il a été aussi question de discuter des processus frontaliers qui sont promus par les courtiers et les utilisations des objets frontières pour faciliter le travail multidisciplinaire.

Gammelgaard (2010) explore comment la compagnie Computer Sciences Corporation (CSC) gère la récupération des connaissances par les employés lorsqu'ils ont besoin d'accéder à des documents rédigés par des collègues qui sont géographiquement éloignées. Les résultats de son étude suggèrent que les communautés virtuelles de pratique existent et qu'elles affectent la récupération de connaissances dans les multinationales. Les communautés de pratique virtuelles créent des opportunités complémentaires dans les sociétés d'exploitation à l'international qui ne peuvent pas développer un contact direct entre tous les employés concernés. De plus, les communautés virtuelles peuvent également restaurer des données liées dans le contexte où il y a un manque. Le contexte fait référence aux lacunes entre les processus d'encodage et de décodage. En gros, la communauté de pratique virtuelle aide à décoder des documents faits par d'autres experts dans le domaine pour mieux les comprendre par la suite. Pour donner suite à cela, il est important pour les gestionnaires de se préoccuper du processus complet de récupération et non de seulement les intrants et les extrants, car plusieurs facteurs peuvent être en compte.

Vickers et Fox (2010) ont analysé des pratiques managériales de résistance, d'enrôlement et de contre-enrôlement par lesquelles le réseau non officiel des gestionnaires a utilisé une pratique formelle de GRH pour contrer avec succès la stratégie officielle de l'entreprise, qui consistait à

fermer des parties d'un site de production. Cette étude est basée sur la recherche ethnographique et guidée par la théorie des acteurs réseau et théorie de la communauté de pratique.

Avec les résultats, les auteurs sont en mesure de voir à quel point les pratiques RH informels de narration sont utilisés pour obtenir l'engagement et l'adhésion à la CoP non canonique en tant que forme de réseau d'acteurs. De plus, les pratiques de recrutement (enrôlement) sont simplement présumées (a) être légitimes et (b) fonctionner dans des conceptions unitaires de la GRH et de la gestion en général. Mais les données de l'étude, renseignées par ANT et COPT, montrent que ce n'est pas une hypothèse sûre. Puis, l'idée de la théorie ANT de traduction leur a permis de mettre en évidence comment les pratiques RH impliquent une micro-négociation politique qui traduit et convertit de nombreux groupes différents d'intérêts concurrentiels de gestionnaires (la politique entre gestionnaires) en une ligne de conduite publique dans laquelle la plupart des gestionnaires et d'autres semblent travailler vers (comment la stratégie est façonnée dans la pratique).

Comme chez Orr (1990, 1996), en s'intéressant aux pratiques de narration, celles du « moteur responsable de salles dont le responsable RH, les auteurs ont pu démontrer comment une communauté non canonique est capable de façonner la stratégie et d'interpréter les politiques et pratiques à ses propres fins politiques. Pour finir, ils ont pu décrire et analyser de façon critique la façon dont les réseaux se sont créés, étendus, entretenus, sapés et renversés en l'espace d'une organisation. Cela leur a permis de montrer des inégalités de pouvoir à la fois : (a) étant générées, par des interactions qui ont construit de nouveaux réseaux ; et (b) être utilisé pour saper des effets de réseau établis dans un contexte local.

1.7 Évaluation des CoP

Pour que les CoPs puissent survivre et prospérer, ils ont continuellement besoin du soutien de ses membres et des organismes parrains. Afin de maintenir le soutien et l'engagement des parties prenantes, les dirigeants de CoP non seulement doivent faire connaître et annoncer les succès, mais aussi doit promouvoir et justifier son existence en mesurant les bénéfices tangibles tirés des CoPs.

Dans cette section, les articles porteront sur des évaluations de CoP pour accomplir ce devoir des dirigeants de CoP. Rathnappulige et Daniel (2013) ont exploré comment les communautés de pratique facilitent la dynamique des connaissances à travers des processus sociaux uniques. Leur

étude s'est concentrée sur la façon dont les communautés d'experts qui travaillent dans les limites organisationnelles utilisent les processus sociaux pour partager leurs connaissances parmi les membres, ce qui renforce leur créativité et leur esprit d'innovation, résultats au sein de ces communautés d'experts. L'aspect d'évaluer des communautés de pratiques internes aux organisations est quelque chose d'assez innovateur dans la littérature. Les résultats de celle-ci ont démontré l'importance d'encourager et de soutenir activement le maintien des réseaux sociaux au sein de leurs organisations pour créer de la valeur en favorisant le partage des connaissances et la création de nouvelles idées.

Bertels et al. (2011) ont étudié le rôle modérateur des mécanismes qui sont censés permettre le transfert de connaissances tacites dans l'innovation. Les auteurs ont effectué une collecte de données dans 116 entreprises. À travers cela, ils ont évalué le rôle modérateur des communautés de pratique et du climat sur la relation entre la maîtrise de la collaboration dispersée et la performance frontale de l'innovation. Les conclusions de cette étude nous démontrent que les gestionnaires devraient simultanément investir dans l'amélioration des compétences en collaboration multidisciplinaire et soutenir les communautés de pratique. L'un ou l'autre seul est insuffisant. En raison de son effet direct important, les gestionnaires doivent également entretenir un climat ouvert favorisant la prise de risque, la confiance et l'interaction ouverte.

1.7.1 Impact des CoP sur les organisations

Cette section résume les articles qui ont examiné l'impact des CoP sur la performance organisationnelle.

Moran (2010) a décrit les principes et les pratiques qui ont conduit aux résultats qui a abouti au réseau de confiance qui donne de nombreux résultats bénéfiques à une entreprise dans le cadre d'une étude de cas d'une communauté de pratique (CoP) multientreprise payante dans le secteur des technologies de l'information (TI) basée dans la grande région de San Francisco, Californie. À travers les années, les auteurs ont travaillé avec des communautés de pratique dans différentes compagnies et sont arrivés à différents résultats. Par exemple, les CoP sont de véritables véhicules pour faciliter l'apprentissage et, à ce titre, nécessitent :

- Une culture sans reproche,
- Une capacité à apprendre de toutes les expériences (bonnes et mauvais),
- Capacité à utiliser les connaissances des autres membres et des ressources
- Un encouragement à partager des idées et de bonnes pratiques,
- L'identification et l'utilisation des connaissances pertinentes en dehors de la communauté.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

À la lumière de l'état des connaissances qui précèdent, le présent chapitre explique le cadre conceptuel que nous proposons pour analyser la contribution des communautés de pratique dans la gestion de la relève et du transfert des connaissances. Le cadre conceptuel de l'évolution d'une communauté de pratique dans le temps est présenté. Il permettra l'analyse initiale de la communauté de pratique à l'étude et son évolution dans le temps pour planifier une gestion de la relève adaptée.

2.1 Méthodes et mesures facilitatrices pour le transfert de connaissances dans une CoP/Gestion de la relève selon le modèle du livre *Cultivating Communities of Practice A guide to managing knowledge* (2002)

Les auteurs du livre (Étienne Wenger, Richard McDermott et William M. Snyder, 2002) ont développé un modèle pour que les différentes organisations puissent entretenir et développer les communautés de pratique présentes un peu partout. Il n'y a pas de méthode facile pour qu'ils se développent tout seuls alors il faut apprendre à les comprendre le mieux possible pour être capable de s'adapter selon l'évolution. Étienne Wenger et ses collègues (2002) ont étudié plusieurs communautés bien différentes et ils ont tenté de découvrir les points en commun qu'ils avaient pour entretenir la vivacité de leurs communautés respectives. Nous avons donc décidé d'utiliser ce modèle, car la vivacité de la communauté est cruciale pour favoriser le transfert des connaissances et le développement de la pratique au sein de la communauté.

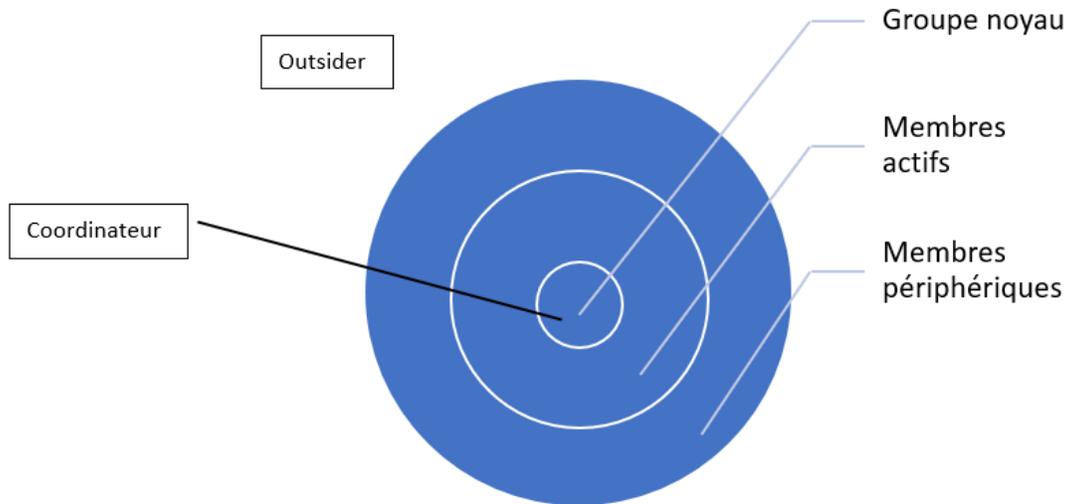
2.2 7 principes fondateurs d'une communauté de pratique

Le présent modèle comprend 7 principes fondateurs avec lesquelles il faut s'appuyer pour bâtir un plan d'action pour bien entretenir une communauté de pratique présente dans une organisation.

Voici ces principes en question :

- Design pour l'évolution
- Ouvrir le dialogue avec les perspectives internes et externes
- Inviter les différents niveaux de participation (Figure 2.1)

Figure 2.1 – Niveaux de participation au sein d’une communauté de pratique



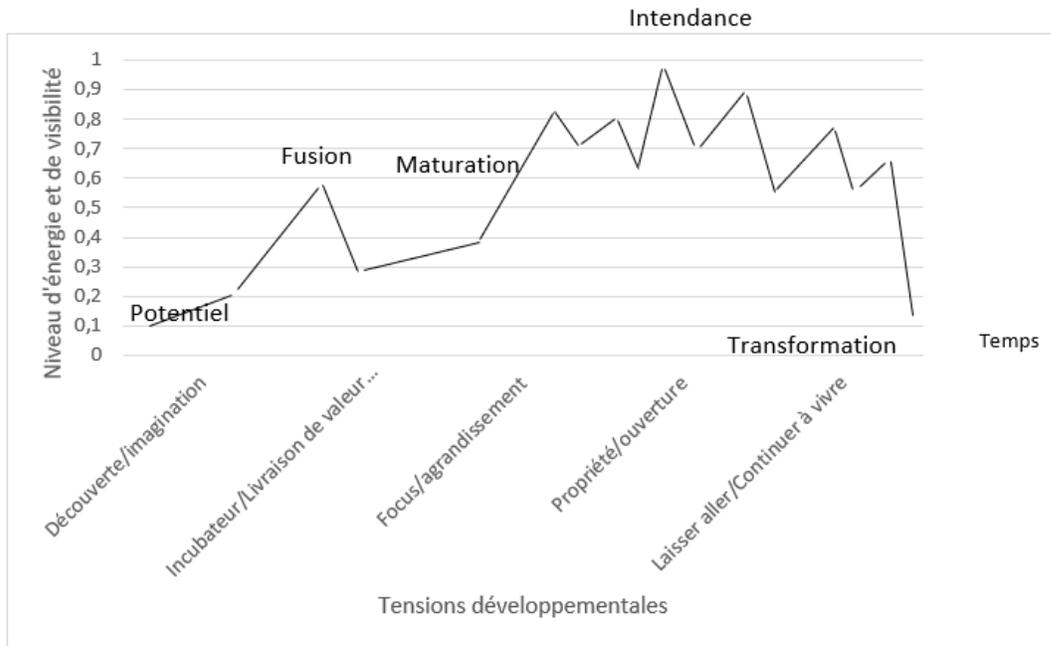
- Créer des lieux de discussion formels et informels pour la communauté
- Focus sur la création de valeur
- Combiner les aspects familiers et excitants
- Créer un rythme pour la communauté

Certaines particularités de ces principes vont être davantage expliquées dans la présentation des résultats pour démontrer la présence de ceux-ci dans notre étude de cas.

2.3 5 stades de développement d’une communauté de pratique

Parmi les principes mentionnés dans le modèle des 7 principes fondateurs, il y en a un qui peut varier selon les différents stades d’évolution d’une CoP soit le design pour l’évolution. Étant donné que nous ne sommes pas en présence d’une équipe de travail traditionnelle, la structure n’est pas standardisée, mais évolue dans le temps. Par exemple, si un coordonnateur utilise une structure trop complexe au départ, les membres ne vont pas embarquer et si un coordonnateur utilise une structure trop simple rendue à un stade plus élevé, cela peut freiner la croissance. Nous avons donc utilisé ce modèle pour aider le coordonnateur à utiliser une structure adaptée à son stade d’évolution. Les auteurs mentionnés plus haut ont développé des stratégies selon le stade de développement de la CoP. Les différents stades sont présentés dans le graphique ci-bas (Figure 2.2).

Figure 2.2 – Stades de développement d’une communauté de pratique



2.3.1 Stade 1 : Potentiel

Toute communauté de pratique commence son développement par l’extension d’un réseau social. Ce réseau social est formé d’employés travaillant dans un même domaine. Ce réseau se trouve souvent dans une forme d’organisation où les employés ont un certain engouement pour le développement de leurs compétences. Les employés voient du potentiel justement dans une communauté de partage pour faire avancer leur domaine. Ces membres sont souvent considérés comme les membres principaux (core members). À ce stade, il reste beaucoup d’élaboration et de discernement autour des trois concepts compris dans la définition d’une CoP soit le domaine, la communauté et la pratique. Les auteurs nous fournissent des moyens pour bien bâtir la fondation.

Déterminer l’intention primaire de la communauté

L’intention primaire est un but premier simple qui guide les actions des membres (Wenger, 2002). Il est important de trouver la raison d’être de la communauté, car de cette manière, il est plus facile d’élaborer un développement autour de celle-ci comprenant un design pour l’évolution en se concentrant sur la création de valeur. De plus, cela facilite la tâche des leaders pour ramener les

membres sur le bon chemin lorsqu'on s'éloigne trop celle-ci et d'optimiser au maximum les forces des membres qui ont à cœur cette mission et un potentiel important pour l'accomplir. Celle-ci permet également d'avoir une vision à long terme en ne prenant pas de décisions qui vont nous aider pour le moment, mais qui ne nous rapproche pas de notre but ultime.

Définir le domaine et identifier les enjeux que celui-ci peut engendrer

Définir le domaine peut sembler simple à première vue, mais en réalité, il s'agit d'une tâche complexe étant l'éventail des domaines à l'intérieur d'un même sujet. Ce qu'on choisit comme domaine n'est pas une finalité, car cela peut évoluer dans le temps, mais l'important est de le présenter d'une manière d'engager de nouveaux membres et éveiller une passion en eux. (Wenger et al., 2002) Par exemple, pour le domaine qui nous intéresse dans cette étude, on pourrait penser que toutes les personnes qui travaillent en agriculture sont toutes dans le même domaine. Oui il peut y avoir des similarités, mais il y a des particularités très spécifiques à chacune des productions. Par exemple, les enjeux ne sont pas les mêmes. D'un côté, les productions végétales (ex. : semences) ont une haute saison durant le printemps où la charge de travail est très grande et une basse saison durant l'hiver où ils se préparent pour l'année prochaine. D'un autre côté, les productions animales (ex. : production de poulet) suivent le cycle de vie de leurs animaux et la charge de travail est assez constante durant l'année entière.

Construire une étude de cas

Cette étude de cas décrit une valeur potentielle de la communauté pour l'organisation et tout le raisonnement pour supporter cela. (Wenger et al., 2002). Une fois qu'on a défini le domaine et l'intention primaire de la communauté, il est primordial de convaincre l'organisation pour pouvoir concrétiser ce potentiel de création de valeur. Étant donné la courte vie de la communauté, on ne peut pas utiliser des résultats pour convaincre de cela alors il faut travailler pour trouver des arguments externes à l'organisation.

Identifier des coordonnateurs potentiels et des leaders de pensées

D'un côté, le coordonnateur de communauté est un membre de la communauté qui aide la communauté à garder un focus sur le domaine, maintenir des relations et développer la pratique. D'un autre côté, les leaders de pensées sont des personnes qui définissent des problèmes de pointe dans le domaine ou qui sont des praticiens chevronnés et respectés. (Wenger et al., 2002) Pour accomplir la tâche mentionnée juste avant, il est important d'identifier des coordonnateurs et des leaders de pensées pour guider ce développement. Ce n'est pas nécessairement tous les membres qui ont une vision claire d'où la communauté devrait aller dans un horizon à long terme. Voilà pourquoi ils ont besoin de ce genre de rôle. Il ne s'agit pas nécessairement d'une personne en situation d'autorité, mais il doit avoir la liberté de prendre des mesures au sein de son organisation pour faire des changements. Cette personne doit avoir une vision claire des objectifs à long terme et des manières de s'y rendre. Cette personne a à cœur le développement de l'équipe.

Passer en entrevues des membres potentiels

À ce stade, la communauté n'est pas très grande alors le recrutement fait partie des premières actions à prendre. Lorsqu'on tente de faire cela, il est important de s'assurer que les personnes que nous allons recruter ont une passion ou un grand intérêt pour le domaine en question. Une bonne manière de faire cela est de voir l'investissement qu'une personne est prête à mettre dans son développement personnel une fois qu'il est engagé. Les entrevues ne sont pas seulement pour recrutement, mais également pour mieux connaître les forces et faiblesses des membres et ainsi, favoriser le bon développement de la communauté. (Wenger et al., 2002).

Connecter les membres de la communauté ensemble

Pour encourager l'engagement mutuel entre les membres, il est important de bien se connaître. Il est donc pertinent de faire échanger une personne qui a un problème particulier dans le domaine avec une personne pour qui cela peut être sa force. Cela crée un esprit d'équipe fort et démontre que les membres peuvent compter les uns sur les autres. (Wenger et al., 2002).

Créer un design préliminaire pour la communauté

Un design préliminaire pour la communauté pourrait inclure une description de son étendue, des sujets chauds, de la structure, des rôles, des processus de partage des connaissances et des noms des membres clés. (Wenger et al., 2002). Cette étape est clé, car il s'agit de racines qui vont promouvoir un développement sain de la communauté par la suite.

Un plan d'action dans une communauté de pratique consiste à créer des conditions facilitantes pour un développement sain et non des actions directives qui ne laissent pas assez de marges de manœuvre aux membres. Par exemple, il est important de créer des occasions d'échange pour faire avancer la connaissance des membres où chacun a son mot à dire. Par exemple, des membres pourraient être dans des comités d'échange avec des sujets qui les intéressent pour se développer et avoir une expertise. Des plans de formations individualisés pourraient être élaborés également. Il ne faut pas laisser seulement les choses au hasard et prendre des actions concrètes pour faciliter les heures d'apprentissage.

2.3.2 Stade 2 : Regroupement/Fusion

La clé pour savoir si une CoP est rendue au stade de regroupement est de savoir si celle-ci est capable de combiner une bonne compréhension de ce qui existe déjà et une vision d'où cela peut aller. Dans ce stade, les membres commencent déjà à participer à des activités d'échange et de partage. Il est crucial de bâtir des relations solides entre les membres principaux et d'alimenter la passion pour le domaine commun. Le principal défi à ce stade est d'avoir assez de ressource pour la croissance de la communauté. Comme au stade précédent, il existe des actions précises que les auteurs encouragent de faire pour soutenir les membres de la communauté.

Monter un dossier argumentaire pour inciter de nouveaux membres à rejoindre le mouvement

Rendue à ce stade, l'intention primaire de la communauté est de plus en plus claire et les membres sont de plus en plus vendus sur sa pertinence. Étant donné que le but est de continuer à croître, il est important de continuer à recruter en partageant un message prometteur aux futurs nouveaux membres. Dans le stade précédent, le but était de convaincre l'organisation, mais ici le but est de convaincre de nouveaux membres (Wenger et al., 2002). Généralement, cela ne devrait pas être difficile si les membres actuels ont réellement la passion pour le domaine et un intérêt fort pour le domaine.

Lancement de la communauté

Dans le premier stade, la communauté est encore à un niveau préliminaire d'élaboration. Il est important avant tout d'avoir de bonnes bases avant d'officialiser la formation d'une telle entité. Par la suite, nous pouvons promouvoir celle-ci au grand public avec le dossier argumentaire mentionné dans la section précédente lors du présent lancement. Cela peut se faire de deux manières. D'un côté, on peut le faire de manière très visible avec de la publicité et des rencontres officielles pour faire connaître la communauté. D'un autre côté, on peut le faire de manière plus discrète avec de petites réunions entre collègues pour échanger. Certaines personnes sont plus à l'aide avec cela pour partager et participer. (Wenger et al., 2002)

Créer des événements de communauté et des espaces d'échanges informels

Avant d'être une communauté de pratique, ce concept est d'abord et avant tout une « communauté ». Il est crucial de voir cela de cette manière, car ce n'est pas parce qu'un groupe d'individu qui travaille dans le même domaine et les mêmes projets qu'ils sont automatiquement une communauté de pratique. La partie communauté du concept est ce qui est plus long à bâtir. Voilà pourquoi la création d'événements et d'occasions d'échanger informels est un des premiers mécanismes de condition facilitante à instaurer pour favoriser des transferts de connaissances entre les membres et le début d'une relation entre ceux-ci. Il s'agit de point d'ancrage pour la communauté. (Wenger et al. 2002)

Rendre légitimes les coordonnateurs de communauté

L'importance de rendre légitime les coordonnateurs de communauté auprès de l'organisation est cruciale, car comme nous l'avons mentionné plus tôt, il est important que ceux-ci n'aient pas seulement de bonnes idées et une vision, mais qu'ils aient également un pouvoir d'action et des ressources pour pouvoir mettre en œuvre celles-ci. Il faut que le travail qu'ils font pour aider la communauté soit reconnu par l'organisation. (Wenger et al., 2002). Voilà pourquoi le dossier argumentaire mentionné plus haut n'est pas seulement pour les nouveaux membres, mais également pour l'organisation parrainant.

Construire des connexions entre le groupe de membres principaux (core members)

Pour donner suite à la section sur les échanges informels, il est important que les membres principaux tentent de réduire la distance professionnelle entre eux en créant des relations de confiance. Les relations de confiance sont clé pour créer un environnement favorable aux échanges. On va voir apparaître ici un engagement mutuel tel que nous l'avons présenté plus tôt et cela va permettre d'optimiser les forces de chacun et le travail d'équipe. Cela peut être considéré comme plus important encore que de recruter de nouveaux membres, car la synergie qui sera créée entre les membres principaux va jouer grandement sur la longévité de la communauté (Wenger et al., 2002)

Trouver les idées, les connaissances et les pratiques qui valent la peine d'être partagées

Bien sûr quand on recrute ou on rassemble des membres, il est fort probable que ceux-ci aient déjà une base dans le domaine alors il est légitime de se questionner sur quelle est la plus-value du partage d'information entre les membres. La plus grande activité pour la plupart des communautés dans cette période est d'échanger des idées, des trucs et des pratiques pendant qu'ils essaient de découvrir quelles connaissances sont les plus importantes et qui ont le plus de valeur. (Wenger et al., 2002). Par exemple, comme mentionné dans le stade 1, les membres ont souvent les mêmes enjeux avec lesquelles ils doivent pallier. Cependant, ils ne gèrent pas ceux-ci de la même façon nécessairement alors il est intéressant de se partager différentes perspectives pour améliorer constamment nos pratiques. Il existe plusieurs raisons et contextes qui créent cette pression épistémologique (pression de développement des connaissances pour améliorer la performance). Ceux-ci sont mentionnés plus tôt dans la recension.

Documenter judicieusement

La documentation fait partie d'un des principes fondateurs du concept, soit la réification. Comme mentionné plus haut, une communauté de pratique est un processus continu de négociation sociale et intellectuelle entre les membres du groupe et leur domaine de connaissances. (Wenger, 1998; Rosenbaum et Shachaf, 2010). En d'autres mots, les membres pratiquent leur discipline et apprennent par la même occasion. Ensuite, ils sentent le besoin de figer dans le temps ce qu'ils ont

appris par le biais de la documentation et par la conception d'outils qui facilitent leur travail. Les futurs membres utilisent ensuite cela dans leur quotidien pour guider leur pratique. Cependant, ils peuvent finir par remettre en question les artefacts actuels et ressentent le besoin de les mettre à jour avec l'évolution de la pratique dans le temps. Ce processus continue comme cela durant toute la durée de vie de la communauté. Voilà pourquoi il est important à ce stade d'utiliser la documentation qui a déjà été faite dans des communautés avec le même domaine d'expertise.

Identifier des opportunités de créer de la valeur

Pour alimenter la croissance à ce stade, il est important de trouver des opportunités de création de valeur pour justifier l'implantation des mécanismes qui alimente la communauté de pratique. Ces opportunités doivent toujours avoir un lien avec l'intention primaire de la communauté en optimisant les forces de chacun. La communauté de pratique mise grandement sur le travail d'équipe et comment nous pouvons accomplir de grandes choses que d'autres équipes de travail travaillant individuellement ne peuvent pas. Il faut donc trouver des moyens pour utiliser cela à notre avantage et créer un avantage concurrentiel durable. Cela est crucial pour la viabilité d'une communauté qui débute. (Wenger et al., 2002)

Engager les gestionnaires

Dans un objectif de croissance de la communauté, il est nécessaire que les gestionnaires soient engagés et aient également à cœur la mission de celle-ci. Ils doivent jouer un rôle important en donnant une certaine autonomie d'action aux membres et en étant ouverts aux nouvelles idées. (Wenger et al., 2002) Comme mentionné précédemment, la participation marginale que les gestionnaires exercent est importante pour encadrer la pratique de la bonne façon.

2.3.3 Stade 3 : Maturation

L'étape de la maturation présentée dans l'ouvrage de Wenger et al (2002) peut se traduire par une croissance rapide de la communauté de pratique en question. À travers cette ascension de l'importance de la CoP dans l'organisation, les principaux défis sont de clarifier le focus, le rôle et les frontières de celle-ci. Les leaders doivent ainsi s'assurer de garder le contrôle pour favoriser

une croissance saine. Comme au stade précédent, il existe des actions précises que les auteurs encouragent de faire pour soutenir les membres de la communauté.

Identifier les écarts dans la connaissance et développer un horaire d'apprentissage

Avec un engagement mutuel grandissant, il peut être davantage facile pour le coordonnateur de la communauté de cartographier la connaissance et d'élaborer une stratégie pour combler les écarts. Par exemple, une communauté qui a des lacunes au point de vue technologique va vouloir concentrer les efforts de certains membres pour le combler. Le but ici est de combler des besoins de la communauté. (Wenger et al., 2002). L'horaire d'apprentissage (planification de rencontres d'échange, formations, mentorat, etc.) en question est en fonction des fonctions spécifiques de chacun dans la communauté parce que ce qui est important de comprendre est que chaque membre n'a pas besoin d'être un expert dans tout. Il faut faire la distinction ici entre les compétences communes et individuelles. Dans une communauté de pratique, chacun a ses forces qu'il développe en fonction de ses intérêts et l'ensemble des membres peuvent compter les uns sur les autres quand ils font face à une situation où ils ne sont pas l'expert. La stratégie de développement n'est donc pas pour former plusieurs généralistes, mais bien différents spécialistes.

Définir le rôle de la communauté dans l'organisation

Avec la grande croissance associée avec ce stade, il est important de définir le rôle de la communauté au sein de l'organisation. Celle-ci ne peut plus passer inaperçue au sein d'une équipe de travail, mais joue un rôle à part entière au sein de l'organisation. Il est donc important de se questionner sur sa raison d'être au sein de celle-ci et comment elle aide l'organisation à atteindre sa mission. L'organisation peut demander certains mandats à la communauté, mais il est important qu'elle respecte son fonctionnement (Wenger et al.).

Redéfinir les frontières de la communauté

Pour aller dans le même sens que dans la section précédente, il est important de réaliser à ce stade que la communauté ne doit plus se limiter à une petite équipe de travail, mais que les frontières doivent être beaucoup plus larges. (Wenger et al., 2002) Par exemple, il peut être pertinent de faire

du réseautage et d'aller chercher des perspectives de spécialistes sur certains sujets qui sont présentement une lacune au sein de la communauté.

Établir une routine d'exigence d'entrées et de procédés

Cette étape est étroitement liée à l'engagement mutuel mentionné plus tôt dans la recension. Étant que les membres accueillent constamment de nouveaux candidats pour faire partie de la communauté, il est important d'avoir certains standards. (Wenger et al., 2002) Ce n'est pas parce qu'une personne a les qualifications théoriquement qu'il est automatiquement un membre principal dès son arrivée. Il doit gagner le respect des autres membres en démontrant ses capacités à différents niveaux et son désir de vouloir participer à la mission commune de la communauté. Ce n'est pas lui qui va décider s'il fait partie de celle-ci, mais les autres membres qui vont le reconnaître ainsi.

Mesurer la valeur de la communauté

Avec la croissance de la communauté et les activités à plus grande échelle que celle-ci réalise, il est pertinent de mesurer la valeur de la communauté et les retombés que la performance que celle-ci permet d'obtenir. (Wenger et al., 2002) Cela permet également de se questionner si on va dans la bonne direction ou s'il faut corriger le tir pour atteindre notre plein potentiel. Il existe différentes manières de mesurer la valeur d'une communauté telle que de comparer des indicateurs de performances de l'équipe avec le marché (benchmarking, prix de reconnaissance, etc.). Il faut toutefois être plus patient, car cela peut prendre du temps avant qu'on voie tous les bienfaits qu'une communauté peut apporter. Une vision à court terme n'est pas possible pour voir réellement la valeur ajoutée de celle-ci.

Maintenir un focus aiguisé

Quand on fait face à une telle croissance, il peut être facile de dévier de notre objectif, car plusieurs projets et opportunités vont se présenter à nous. Il est donc important de garder un focus aiguisé et de toujours avoir en tête l'intention primaire de la communauté. Il faut bien choisir les projets et

les orientations qu'on prend pour rester dans le bon chemin. Si les membres principaux dérivent trop, cela peut diminuer l'attrait de la communauté en général (Wenger et al., 2002)

Construire et organiser un dépôt de connaissance

On revient ici à la réification par le biais d'artéfacts comme dans le stade précédent. Avec une communauté plus grande, il est normal que remette en question la connaissance qu'on avait dans un stade plus prématuré. De plus, il est important d'être bien organisé et d'avoir une plateforme optimale pour organiser la documentation et les outils que l'on produit étant donné qu'on va commencer à avoir un plus gros volume, car sinon on peut rapidement se perdre dans la quantité de trucs et de bonnes pratiques que les échanges de la communauté produisent. (Wenger et al., 2002)

Rôle de facilitateur de communauté

Le rôle de facilitateur de communauté apparaît à un certain niveau de développement de la communauté, car les coordonnateurs et leaders ne suffisent plus pour créer des conditions facilitantes telles que des occasions d'échange informel à petite échelle. Les membres de la communauté sont rendus trop nombreux alors les coordonnateurs et les leaders ne peuvent plus être aussi présents pour chacun et participer au développement de chacun. Certaines personnes se découvrent un talent pour organiser ce genre de chose et aident les gestionnaires à faire cela sans nécessairement avoir un poste bien défini pour faire cela. (Wenger et al., 2002)

2.3.4 Stade 4 : Intendance

Pour donner suite à la croissance et au succès que la communauté de pratique que celle-ci a connue au dernier stade, la CoP arrive dans un stade où le principal défi est de maintenir le Momentum qu'il a réussie à atteindre. Elle doit faire face aux changements naturels dans la pratique, les membres, la technologie et la relation avec l'organisation. Lorsqu'une communauté perd l'énergie reliée à ce Momentum, cela peut nous faire entrer dans un cercle vicieux. Quand la communauté atteint un certain niveau de performance et l'organisation ne fournit pas les ressources et le soutien pour continuer la croissance, les membres principaux sont souvent menés à s'investir dans des projets à l'externe et de laisser les autres membres se fier à la communauté du web et à leur

autonomie qu'ils croient suffisante. À ce moment-là, la communauté entre dans un état de dormance, car les membres passifs ne prennent pas le relais du développement.

Ensuite, quand un des leaders de la communauté tente de revenir, il a toujours plus de misère à réanimer la flamme qui animait le groupe auparavant et la communauté s'en remet rarement totalement. Réussir cette tâche importante demande beaucoup d'énergie et d'attention. Comme au stade précédent, il existe des actions précises que les auteurs encouragent de faire pour soutenir les membres de la communauté.

Institutionnaliser la voix de la communauté

À ce stade, il est important pour les membres de démontrer l'importance de la communauté au sein de l'organisation pour justifier les démarches qui vont devoir être prises pour la faire perdurer. Pour cela, ils doivent institutionnaliser la communauté soit lui donner une place permanente au sein de l'organisation où elle peut avoir son mot à dire dans les décisions et les directions que l'organisation prend (Wenger et al., 2002). Si cela n'est pas fait, l'organisation pourrait décider d'aller dans une autre direction et laisser tomber cette structure qui a valu son pesant d'or dans le passé.

Rajeunir la communauté

Rajeunir la communauté aide à plusieurs niveaux, mais est essentiel si nous voulons garder en vie la communauté. Étant donné que les communautés passent à travers des cycles comprenant des hauts et des bas, ils ont souvent le besoin de rajeunir leurs idées, leurs membres et leurs pratiques. (Wenger et al., 2002). Une équipe ne peut perdurer dans le temps avec seulement des vétérans. Les jeunes vont amener des idées nouvelles, de l'énergie et ils vont être plus portés à prendre des risques. De plus, il est vrai que les plus anciens peuvent créer des artefacts pour laisser une trace de leur passage dans la communauté en ayant créé des fondements qui ont fait leurs preuves, mais le meilleur moyen reste tout de même les échanges informels progressifs entre les vétérans et les nouveaux pour un transfert optimal.

Avoir un atelier de renouvellement

Un atelier de renouvellement est comme une rencontre de lancement, mais celui-ci est utilisé pour réaffirmer l'engagement de la communauté dans l'organisation et pour instaurer de nouvelles directions. (Wenger et al., 2002) Ce genre d'atelier crée une occasion d'échanger dans le but de faire avancer la pratique et d'élaborer des opportunités de création de valeur tout comme dans les premiers stades. Nous voulons ici réanimer la flamme.

Recruter activement de nouvelles personnes dans les membres principaux (core members)

Pendant que la communauté se développe, les membres principaux prennent de plus en plus des rôles de leader. Par contre, ils vivent également des problématiques comme le fait qu'au fur et à mesure que la communauté évolue et change, certains membres peuvent perdre de l'intérêt dans le focus actuel de la communauté tandis que d'autres se brûlent au travail. (Wenger et al., 2002) Il est donc important de ne pas seulement recruter des membres en participation périphériques, mais d'aller chercher de nouveaux membres principaux qui vont alimenter le développement de la communauté.

Développer un nouveau leadership

Les leaders de longue date de communautés peuvent également être appelés à faire d'autres projets, s'épuiser ou simplement être à court de nouvelles façons d'engager la communauté (Wenger et al., 2002). Ils ont également moins une tendance à prendre de gros risque comme nous l'avons mentionné plus haut. Il est plus dur pour eux d'avoir une vision à long terme quand ils ont moins de temps devant eux qu'ils en avaient. Développer un nouveau leadership n'est pas à négliger si on pense à l'avenir de la communauté. L'intérêt primaire de la communauté doit rester au cœur des décisions alors il peut parfois avoir des décisions difficiles à prendre pour assurer la pérennité de la communauté.

Instaurer un programme de mentorat pour les nouveaux membres

Une fois que la communauté devient plus mature, les membres réalisent souvent l'importance du mentorat systématique des nouveaux membres (Wenger et al., 2002). Un des principes de base de la communauté de pratique est justement que l'on apprend par le biais de la pratique. Rendu à un

certain point dans notre évolution, on découvre des astuces qu'on aurait aimé savoir quand on était plus jeune. Ce sentiment crée une motivation chez les membres plus expérimentés à partager avec les plus nouveaux. De plus, un programme de mentorat va dans le même sens qu'un principe fondateur de la communauté de pratique qui est la participation périphérique progressive. Une des meilleures manières d'apprendre au sein d'une telle communauté est de travailler en périphérie des employés plus expérimentés pour apprendre les rudiments du métier tout en ayant une tâche spécifique pour aider la communauté et créer un engagement mutuel avec les autres membres.

Chercher à développer des relations et des références à l'extérieur de l'organisation

Dans le même ordre d'idée que le recrutement de jeunes membres, il peut être pertinent d'aller voir ce qui se fait de bien ailleurs et de bâtir des relations avec des individus provenant d'organisations externes. Des communautés de pratique qui atteignent un certain niveau d'expertise peuvent se rendre compte qu'ils partagent un intérêt commun avec des personnes en dehors de l'organisation qui pourrait les aider à se développer davantage et explorer de nouvelles idées (Wenger et al., 2002). Également rendu à ce stade, il se peut que nous ayons un nombre limité de membres expérimentés restant alors cela peut être une bonne manière d'apprendre de praticiens d'expérience malgré tout. Toutefois, dans ce cas-ci, l'engagement mutuel et la proximité sont réduits.

2.3.5 Stade 5 : Transformation

Le courant de la vie de la communauté rend parfois les choses toujours de plus en plus difficiles pour les membres d'une communauté de maintenir le Momentum dans le stade précédent de l'intendance. Parfois, on peut réussir à s'en sortir si l'organisation met de bonnes mesures en place aux bons moments., mais sinon la suite des événements peut mener à une transformation majeure dans la communauté. Voici quelques transformations possibles fournies par les auteurs :

Simple disparition par le biais d'une perte importante de membres et d'énergie

Plusieurs communautés s'effacent simplement, perdent beaucoup de membres et de l'énergie jusqu'à tant que celle-ci s'efface totalement (Wenger et al., 2002). On peut voir cela avec des communautés qui font face à de l'adversité de la misère réaliser les actions mentionnées dans le stade précédent. Par exemple, une communauté peut avoir de la difficulté à recruter de nouveaux

jeunes membres. Sans nouveaux jeunes membres, il ne peut y avoir de programme de mentorat ou d'atelier de recherche et développement. De plus, une communauté mature peut voir le changement avec l'arrivée nouveaux jeunes membres et un nouveau leadership comme un risque et perturbation a leur structure qui a bien fonctionné durant des années. Cela fait donc qu'ils ne se renouvellent pas et perdent des membres graduellement. Avec une quantité réduite de membres et de moins en moins d'opportunités de création de valeur, il peut être difficile de convaincre l'organisation de mettre des efforts pour institutionnaliser la communauté.

Transformation en club social

Des communautés qui ont été des acteurs clés dans l'industrie peuvent tranquillement changer leur concentration pour discuter davantage de problèmes plus organisationnels que des réels problèmes dans l'ensemble de l'industrie (Wenger et al., 2002). Le focus de la communauté n'est plus sur l'évolution de la pratique à la fine pointe, car les membres ont décidé de garder leur système qui devient de plus en plus désuet. Ils font donc face à des problèmes que les praticiens en dehors de l'organisation n'ont pas nécessairement.

Séparation en communautés distinctes ou fusion avec d'autres

D'un côté, quand deux communautés servent un même but et une d'entre elles a davantage les ressources pour poursuivre le développement de celle-ci, il existe parfois la solution de fusionner les deux communautés pour poursuivre le développement en synergie (Wenger et al., 2002). D'un autre côté, il peut parfois être pertinent de séparer la communauté en plusieurs pour recentrer le focus de chacune d'entre elles. Dans tous les cas, le but est de faire repartir à neuf la communauté.

Institutionnalisation

Quand nous sommes rendus à cette étape, les membres et la richesse qui a été créée dans la communauté deviennent soit un petit centre d'excellence qu'on vient poser des questions sans qu'ils soient réellement des acteurs clés dans l'industrie ou bien un département très encadré dans l'organisation avec des procédures et des rôles clés bien définis en laissant davantage de côté la créativité et l'influence des membres (Wenger et al., 2002). En d'autres mots, les connaissances

tacites sont de plus en plus transformées en connaissances explicites pour réduire l'ambiguïté. La pertinence du départ peut avoir disparu et c'est devenu une organisation nostalgique avec une certaine utilité.

2.4 Justification du modèle d'analyse

En résumé, d'une part, le modèle des sept principes fondateurs a été choisi pour évaluer ce que la présente communauté fait de bien et qu'est-ce qui pourrait être amélioré pour la pérennité de celle-ci. D'autre part, le modèle d'analyse des stades d'évolution d'une CoP a été choisi pour observer l'évolution de la présente communauté de pratique pour noter les bons coups qu'ils ont réalisés au fil des années en ce qui a trait au développement de leurs compétences en raison des conditions facilitatrices mises en place ainsi que les problèmes qu'ils ont rencontrés. Ces problèmes ont occasionné un défi pour la relève auquel ils font face aujourd'hui à travers les différents stades d'évolution d'une CoP. Ce modèle est pertinent, car les recommandations peuvent varier selon le stade dans lequel une communauté est rendue. Cela va donc permettre de donner des recommandations personnalisées. Cela donnera l'occasion de répondre à l'objectif de recherche qui est d'explorer un modèle de communauté de pratique dans une optique de transfert des connaissances et du développement de la relève pour des employés se rapprochant de la retraite dans le département des ventes avicoles d'une coopérative agricole en fonction des différents postes-clés.

Maintenant que nous savons comment les communautés de pratiques se différencient des autres groupes par leur domaine d'activité, l'esprit de communauté et la pratique et comment on peut la garder en vie, on peut se questionner sur où peut-on les retrouver et dans quel contexte sont-ils utiles ?

En réalité, il existe une variété de contextes dans lesquels elles sont utiles, mais voici une liste non exhaustive de certains de ces contextes énumérés par Wenger (2011) :

Résolution de problème	Pouvons-nous travailler sur ce design et échanger des idées? Je suis bloqué.
-------------------------------	---

Requête d'information	Où puis-je trouver le code pour me connecter au serveur?
Quête d'expérience	Est-ce qu'il y a quelqu'un qui a géré un client dans cette situation?
Réutilisation d'actifs	J'ai une proposition pour un réseau local que j'ai fait pour un client l'année dernière. Je peux te l'envoyer et tu peux facilement l'adapter pour ce nouveau client.
Coordination et synergie	Peut-on combiner nos achats de solvant et obtenir un rabais pour une grosse commande?
Discuter de développements	Qu'est-ce que tu penses du nouveau système CAD? Est-ce que ça aide vraiment?
Projets de documentation	On a été confronté 5 fois à ce problème maintenant. Laisse-nous l'écrire quelque part une fois pour toutes.
Visites	Pouvons-nous venir et voir votre programme parascolaire? On a besoin d'en établir un dans notre ville.
Cartographier la connaissance et identifier des écarts	Qui sait quoi et qu'est-ce qui nous manque? Avec quels autres groupes devrait-on se mettre en contact?

Tout d'abord, une communauté de pratique peut toujours, à un moment ou à un autre, faire face à une problématique qu'aucun des membres n'a fait face jusqu'à présent. C'est à ce moment-là où il peut être pertinent d'utiliser une méthode comme le remue-méninge et celle-ci peut permettre de générer un grand nombre d'idées pour s'en sortir (Brahm et H. Kleiner, 1996). Le poids de cette réalité n'est pas sur les épaules d'une seule personne et cela permet d'avoir plusieurs points de vue différents.

Ensuite, avoir accès à de l'information rapidement est quelque chose de primordial pour être compétitif dans l'économie d'aujourd'hui. À l'intérieur d'une communauté de pratique, il est plus facile de trouver l'information rapidement. Il se peut qu'un membre n'ait pas celle-ci dès le départ, mais trouver la ressource peut se faire avec une grande fluidité.

Par la suite, comme mentionné dans la définition même du concept, les membres sont une communauté de personnes qui « pratiquent » une activité dans un domaine particulier. Cela veut dire que si vous rencontrez un problème en particulier, il se peut très bien qu'un autre membre ait dû faire face au même problème à un moment donné étant donné la similarité dans les tâches. La difficulté réside seulement parfois dans l'action de trouver cette personne.

Également, lorsque nous avons un travail plus clérical à faire ou bien un document en particulier, faire partie d'une communauté de pratique peut nous faire sauver du temps précieux. Dans ce genre de tâche, oui il y a de la place pour la créativité, mais on n'a pas besoin de réinventer la roue à chaque fois. Il faut toutefois faire attention pour ne pas formaliser le tout trop vite, car on pourrait penser qu'on se fait payer pour pas grand-chose. De plus, si quelqu'un a travaillé fort pour construire un certain rapport, il y a de fortes chances qu'il ne veuille pas le donner de manière si facile même si vous faites partie de la même communauté de pratique ou même de la même entreprise.

Aussi, les communautés de pratique peuvent permettre à un groupe de personnes de profiter d'une certaine coordination et synergie en obtenant des résultats plus rentables et productifs. En travaillant ensemble, les membres peuvent accomplir des résultats bien plus grands que s'ils travaillaient chacun individuellement. Une certaine coordination et synergie vont permettre de réduire les discontinuités dans la pratique entre les différents acteurs d'une industrie et au contraire,

créer une fluidité intéressante. Celle-ci peut permettre aux membres d'avoir un avantage concurrentiel face aux équipes de travail des autres organisations.

Par ailleurs, comme mentionné dans la définition, une communauté de pratique permet de développer la pratique dans un certain domaine. Voilà pourquoi on parle ici de l'importance des échanges entre les membres. Faire partie d'une communauté permet de pouvoir discuter avec les autres membres de stratégie de développement de la pratique et de tâter le pouls à travers celle-ci lors de l'insertion de nouveaux outils, manières de faire, etc. Il est donc plus facile d'insérer de nouveaux éléments à travers cela, car les membres ont un grand engagement envers la mission de la communauté et sont prêts à explorer pour accomplir celle-ci de la meilleure manière qu'il soit.

En conséquence à ce grand engagement envers la mission de la communauté, les membres sont également ouverts à la possibilité d'effectuer des projets de documentation. Le but de ces projets de documentation est de figer dans le temps des expériences que les membres ont eues pour pouvoir aider les autres à ne pas commettre les mêmes erreurs. En d'autres mots, on parle ici de la création d'artéfacts et de réification, qui font partie des éléments principaux de la définition d'une communauté de pratique. Cela permet de faire évoluer dans le temps la pratique sur une plus grande échelle que seulement par le biais d'échange, car de cette manière, les nouveaux membres ne partent pas à zéro quand ils commencent à échanger entre eux. Avec les avancements de la technologie et la circulation rapide de l'information, nous pouvons aujourd'hui profiter de l'expérience de gens partout à travers le monde tout en restant chez nous.

Parallèlement à cela, les perspectives et les installations externes à l'organisation peuvent être vues comme des artéfacts intéressants pour développer la pratique. Voilà pourquoi les visites entrent en jeu. Quand on voit toujours la même chose au sein de notre organisation, on peut parfois atteindre des plateaux qui nous empêchent de progresser. Il est donc important de voir ce qu'il se passe dans d'autres milieux pour comparer et trouver des opportunités de s'améliorer.

Finalement, les communautés de pratique permettent de cartographier la connaissance et d'élaborer des stratégies pour réduire les écarts de compétence que les membres peuvent avoir entre eux. Toutefois, il est important de savoir que dans une communauté de ce genre, tous les membres n'ont pas besoin d'être des experts dans tous les domaines de la pratique étant donné qu'ils vont travailler

en équipe et utiliser la coordination et la synergie mentionnées plus tôt. Étant donné la quantité d'échange et l'engagement mutuel que les membres ont les uns envers les autres, il est plus facile de cartographier la connaissance et de planifier les stratégies de développement.

Bref, cela n'est qu'une brève partie des contextes où l'on peut retrouver ce genre de communautés. Wenger (2011) mentionne à quel point elles sont partout, mais pas toujours bien définies et reconnues. Une erreur que l'on peut faire lorsqu'on essaie de faire une bonne gestion des connaissances au sein d'une communauté de pratique est de se limiter aux connaissances à l'intérieur de l'entreprise, car la communauté est souvent beaucoup plus vaste.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre vise à présenter et justifier le cadre méthodologique de cette recherche. Plus précisément, vous trouverez la présentation de la nature de la recherche, du devis de recherche et de la démarche d'analyse. La validité du devis de recherche et de la démarche d'analyse seront discutées après la description de chacune de ces parties.

3.1 Nature de la recherche

La présente étude est de nature exploratoire. Tout au long du processus, nous tenterons d'explorer le transfert des connaissances au sein d'une communauté de pratique présente dans cette équipe de travail avec tous les avantages et les défis reliés à ce modèle. Cette nature de devis a été choisie car il y a peu d'articles conceptuels sur le sujet (Lave et Wenger, 1991; Wenger 1998; Wenger et al., 2002) et peu de recherches empiriques qui ont été faites pour relier la dynamique au sein d'une communauté de pratique et les méthodes de transfert de connaissances pour une bonne gestion de la relève, tout cela dans le contexte d'une coopérative agricole. Il est donc nécessaire d'effectuer une recherche exploratoire pour mieux comprendre le phénomène et élaborer des théories pour faire des liens entre ces variables. Ce genre d'étude est souvent réalisé de manière qualitative avec des entrevues ou bien différents types d'observation.

Comme mentionné dans le texte de Sekaran (2003), il existe plusieurs avantages qui nous pousseraient à choisir une nature exploratoire. Par exemple, celle-ci nous permet de mieux comprendre en profondeur la nature du problème, comme peu de recherches ont été faites sur le sujet. Dans le présent contexte, des études ont porté sur le sujet, mais étant donné qu'elles ont été faites avec des postes et des secteurs industriels différents, il peut être difficile de réellement transférer le tout dans notre sujet. Ensuite, une telle recherche peut permettre de découvrir des liens et des séquences entre les différentes variables et données pour pouvoir créer un modèle ou une théorie.

Comme mentionné dans l'article de Sekaran (2003), la nature de recherche de type exploratoire va permettre de construire un modèle ou une théorie, mais ne se rendra pas au point de la tester. Il serait donc pertinent d'effectuer une recherche dans le futur pour la valider de manière empirique.

Le manque de connaissances concernant la gestion de la relève au sein d'une communauté de pratique dans un stade avancé se prête adéquatement à une recherche de type exploratoire. En effet, bien que nous ayons pu recenser quelques données à propos de transfert de connaissances au sein d'une communauté de pratique dans la littérature, des informations supplémentaires apparaissent nécessaires dans l'optique de proposer un cadre théorique complet et viable (Sekaran, 2003, p. 120).

Notre recension des écrits a montré que les études sur les communautés de pratique se limitent surtout aux composantes d'une CoP et des facteurs qui favorisent le transfert des connaissances. Elles explorent rarement les 7 principes de Wenger et al. (2002) pour entretenir la vivacité essentielle pour le transfert des connaissances et la performance de la CoP ainsi que le modèle des 5 stades d'évolution de Wenger et al. (2002) pour adapter le design pour l'évolution en fonction d'où la CoP est rendue dans son cycle de vie. La recherche dans ce domaine en est donc à ses débuts, ce qui justifie l'entreprise d'une étude exploratoire.

3.2 Devis de recherche

3.2.1 L'intervention du chercheur

Lors de l'étude, nous n'allons pas intervenir auprès des différentes variables. Celles-ci étant l'ambiguïté et le transfert des connaissances. Nous tentons seulement de prendre une « photo » et d'explorer en profondeur la situation actuelle des variables pour pouvoir en tirer des conclusions et faire des liens.

Étant donné que la présente étude est de nature exploratoire, il est simplement normal que nous n'allions pas intervenir sur des variables, car nous ne voulons pas savoir s'il y a une certaine relation de corrélation ou de causalité entre les variables. Nous cherchons seulement à les décrire.

3.2.2 Le milieu

La réalisation de l'étude va se faire dans un milieu naturel, soit une organisation. Dans cette étude, l'organisation est une grande coopérative V de plus de 400 employés avec un chiffre d'affaires de près de 400 millions. C'est un réseau de plusieurs succursales à travers le Québec aidant les agriculteurs à travers leurs différentes obligations. Son siège social est à Joliette. De plus, l'étude va se concentrer sur le secteur agricole de la volaille (secteur avicole) pour cette problématique.

Dans notre étude, nous cherchons à décrire le mieux possible les connaissances des différents postes-clés alors il est évident que d'utiliser un milieu naturel va mieux nous rapprocher de la réalité. Cela peut amener une certaine validité écologique, soit l'aspect de généralité dans un contexte naturel. (Bryman et Bell, 2003)

Le gros désavantage d'effectuer une recherche en milieu naturel et non en milieu artificiel est qu'il peut y avoir plusieurs facteurs qui peuvent affecter les résultats. Par exemple, dans notre étude, les employés de soutien administratif sont présentement en grève. Cela pourra influencer l'horaire et la qualité de ma collecte. Cependant, cela est hors de notre contrôle et peut jouer sur notre collecte de données. De plus, comme mentionné dans le livre de Bryman et Bell(2003), il pourrait être dur de répliquer à une telle recherche.

3.2.3 L'unité d'analyse

L'unité d'analyse que nous allons utiliser pour l'étude est le groupe en séparant les différents employés selon le poste. Nous voulons avoir une idée très représentative de la réalité des différentes connaissances requises pour les postes importants du département des ventes de l'avicole de la coopérative V. Nous allons analyser le poste de directeur de département, de représentant aux ventes, de superviseur technique ainsi que le poste de technicien en logistique avicole.

L'unité d'analyse sera le groupe, car nous essaierons d'avoir une idée la plus représentative possible des connaissances requises pour accomplir les tâches de ces différents postes. Ainsi, avec ce choix d'unité d'analyse, nous perdons un peu de cette individualité. (Sekaran, 2003)-Nous allons donc séparer la collecte de données par poste pour accumuler le plus d'information sur chacun d'entre eux.

Étant donné que nous regrouperons les employés d'un même poste ensemble, nous devons nous attendre à une description plutôt générale d'un poste. Effectivement, la manière d'accomplir une même tâche peut varier d'un individu à un autre.

3.2.4 L'horizon temporel

Nous ferons une étude transversale. En effet, nous étudierons différents éléments, mais seulement une fois dans le temps. Par exemple, nous commencerons par passer en entrevue les personnes se rapprochant de la retraite pour avoir une idée de leurs connaissances, mais nous n'allons pas refaire ce processus plus loin dans notre étude. Un gros avantage de l'horizon temporel transversal comme mentionné dans l'article de Sekaran(2003) est que nous pouvons accumuler un grand nombre de données sur notre sujet étant donné que nous faisons cette collecte seulement une seule fois. Dans notre contexte où il n'y a pas d'intervention qui pourrait venir brouiller les cartes, refaire la même collecte de données n'apporterait pas de plus-value.

Dans une étude comme celle-ci où nous cherchons à avoir la meilleure représentation possible des connaissances des individus dans les postes-clés, nous pourrions penser qu'il n'est pas nécessaire de faire plusieurs fois les mêmes entrevues dans le temps, car nous aurions les mêmes résultats. Toutefois, nous pourrions observer tout de même une légère différence. Par exemple, un employé pourrait apprendre ou oublier de nouvelles connaissances entre les entrevues.

3.3 Plan d'échantillonnage

Quelle est la population?

La population ciblée est l'ensemble du personnel chargé des ventes du département de l'avicole de la coopérative agricole V. Celle-ci comporte 6 employés, soit 4 experts-conseils, une technicienne et un directeur. Dans ces types de postes de ce département, 5 employés sur 6 ont plus de 50 ans et l'employeur a une certaine difficulté à trouver de la relève. Toutefois, la coopérative V fonctionne avec des départements qui ne travaillent pas en silo alors certains des employés mentionnés peuvent travailler dans plusieurs départements et d'autres employés peuvent aider ce département sans être attirés à celui à plein temps.

Recensement ou échantillonnage?

Nous avons choisi de faire un recensement de l'ensemble de tous les employés travaillant pour les ventes du département de l'avicole et non seulement un échantillonnage. Cela nous permettra d'avoir le point de vue du développement des connaissances pour ce genre de poste, plus représentatif, en ayant l'opinion de tout le monde.

3.3.1 Justification du choix effectué

Notre collecte de donnée se rapproche beaucoup d'un échantillonnage par choix raisonné qui consiste à choisir les participants qui sont dans la meilleure position pour fournir les informations nécessaires (sélection en fonction de la capacité de répondre). Dans notre cas, il est pertinent de choisir les employés qui ont la meilleure capacité de répondre étant donné que nous cherchons à avoir une idée la plus juste possible des connaissances requises pour un poste. Ce qu'on veut dire par connaissances requises pour le poste est autant le savoir, le savoir-faire ou bien le savoir-être, et ce, autant au niveau explicite que tacite, pour pouvoir accomplir les tâches du poste. Dans les employés que nous avons sélectionnés, la plupart d'entre eux cumulent un grand nombre d'années d'expérience. De plus, l'équipe globale de l'avicole est plus grande (bureau des commandes, soutien administratif, comptabilité), mais nous avons choisi l'équipe de ventes directes dans ce but.

Voici les postes qui seront à l'étude : directeur monogastrique et grains, superviseur technique, expert-conseil avicole et technicien en logistique avicole.

3.3.2 Avantages du plan d'échantillonnage proposé

Tout d'abord, il y a l'aspect de précision dans la population cible (Kish,1979). Ce que nous voulons dire par là est qu'avec ce genre de collecte de données, il n'y a pas de problèmes de variabilité dans un échantillon étant donné que nous avons précisément l'ensemble de la population cible.

Ensuite, nous pouvons accumuler une grande quantité de détails en faisant la recension de l'avis de l'ensemble de la population (Kish,1979). Dans une étude exploratoire comme la nôtre, avoir une grande quantité de détails sera très bénéfique.

Par la suite, l'inclusivité est mise de l'avant avec cette méthode, soit un aspect important quant à l'éthique de l'étude (Kish,1979). Personne ne sera mis de côté étant donné que nous allons évaluer tout le monde lors de l'étude.

Pour finir, la composition de la population est bien représentée étant donné que nous n'avons pas besoin d'appliquer une méthode particulière pour avoir une bonne répartition d'un échantillon, comme il y a une répartition naturelle avec l'ensemble de la population (Kish,1979).

3.3.3 Inconvénients du plan d'échantillonnage proposé

Premièrement, cette méthode du recensement peut être perçue comme étant très dispendieuse selon la population en comparaison avec l'échantillonnage (Kish,1979). Par exemple, pour une population de 500 personnes, si nous voulons faire des entrevues d'une heure, cela va nous prendre 500 heures contrairement à si nous prenons un échantillon de 50 personnes où selon va nous prendre 50 heures. Cependant, dans le présent cas, le coût ne sera pas considérable étant donné que la population compte seulement 7 employés.

Deuxièmement, cette méthode peut être vue comme étant moins riche, complexe, diversifiée et flexible (Kish,1979). Ce que nous voulons dire par là est que la rigidité de la méthode qui oblige à contacter l'ensemble de la population peut être en soi une difficulté et nous avons plusieurs méthodes qui s'offrent à nous pour optimiser la collecte de données. Nous aurions pu prendre tous les employés du secteur avicole (pas seulement l'équipe de ventes) avec la richesse des autres points de vue, mais cela n'est pas le cas.

Finalement, l'aspect du temps, de l'opportunité ou de la saison peut jouer dans l'équation (Kish,1979). De toute évidence, cela va prendre davantage de temps, mais cela peut prendre davantage d'organisation, car dans des saisons plus achalandées, il peut être plus compliqué de trouver du temps pour rencontrer l'ensemble des employés.

3.4 Démarche d'analyse de données

Selon Yin (2009), l'analyse de données consiste à examiner, catégoriser ou combiner les preuves afin de répondre à notre objectif de recherche. Les données seront analysées selon le cadre conceptuel présenté au chapitre précédent. L'analyse des données s'effectuera en trois temps :

1) traitement des données

2) analyse des données

3) description du cas

3.4.1 Traitement des données

➤ Sources de données

La présente recherche utilise des données primaires collectées spécifiquement pour la présente recherche. La collecte a été effectuée par le chercheur principal à l'origine de cette recherche.

Recrutement des participants

Les entrevues ont été réalisées de manière volontaire suite à l'envoi d'une invitation par courriel du chercheur principal à la population cible. Étant donné que nous avons été approchés pour réaliser cette étude dans l'organisation, nous avons eu accès aux courriels de l'ensemble de la population cible pour faciliter le processus.

Constitution du groupe de participants

La population qui a participé à l'étude comprend des personnes dans les postes suivants :

- Directeur monogastrique et grains

Le directeur monogastrique et grains s'occupe du secteur de l'avicole, de la production porcine et du grain. Pour ce qui est de l'avicole, il est responsable des fermes corporatives, du développement des affaires, du service technique et de l'administration.

- Superviseur technique

Le superviseur technique est d'abord et avant tout un expert-conseil qui supporte un certain nombre de clients directement. Toutefois, celui-ci a le titre de superviseur technique, car il est agronome et il y a plusieurs technologues dans l'équipe qu'il doit superviser étant donné que certains services qu'ils offrent sont des actes agronomiques. Il est également responsable des fermes corporatives.

- Représentant avicole – développement des affaires

Le représentant avicole – développement des affaires sépare son temps de la manière suivante : 1/3 du temps pour le suivi technique et 2/3 du temps pour le développement d'affaires. Il s'occupe également de la gestion des quotas que la coopérative possède.

- Expert-conseil

L'expert-conseil sépare son temps de la manière suivante : 2/3 du temps sur le suivi technique et 1/3 du temps sur le développement des affaires.

- Technicienne en logistique avicole

La technicienne en logistique avicole travaille en périphérie du représentant – développement des affaires pour l'aider dans la gestion de quotas pour la production avicole. Celle-ci aide également le directeur monogastrique et grains avec des projets divers (ex. : statistiques)

Ces descriptions de postes sommaires proviennent des entrevues.

Déroulement de l'entrevue

L'aspect sociopolitique de la relation sociale est associé à la relation de pouvoir entre le chercheur et le participant, le pouvoir appartenant en premier lieu au chercheur en ce qu'il prend l'initiative de mener l'entrevue (Savoir-Zacj, 2003, p. 344). Afin de contrebalancer cet état de fait, nous avons veillé à offrir aux participants le choix du lieu de rendez-vous. Pour ce fait, les entrevues ont été effectuées dans une salle de conférence au siège social de l'organisation à Joliette. La porte de salle était fermée pour assurer une certaine confidentialité.

De plus, nous avons veillé à rappeler avant chaque entrevue l'objectif de la recherche, la manière confidentielle dont allaient être traitées les données et la liberté des participants de se retirer en tout temps de l'entrevue. Nous leur avons expliqué l'utilité de l'enregistreuse dans le cadre de notre recherche et leur avons demandé s'ils étaient d'accord pour être enregistrés. Nous avons également pris soin de leur demander s'ils avaient des questions.

Six entrevues ont été réalisées entre avril 2022 et juin 2022 et la durée de l'entrevue a varié entre 1 heure et 2,5 heures en fonction des participants à l'étude.

Les outils de collecte de données qui avaient été conçus et utilisés lors des entrevues sont les suivants :

- Grille d'entrevue (annexe A);

- Tableau récapitulatif pour prise de note pendant les entrevues (annexe B).

Afin de collecter nos données, nous choisissons la technique de l'entrevue semi-dirigée, définie simplement « comme une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur » (Savoie-Zacj, 2003, p. 340). Les travaux de Savoie-Zacj (2003) nous offrent une explication détaillée de cette technique de collecte de données. L'entrevue y est définie comme « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (Savoie-Zajc, 2003, p. 339). Cette technique est ainsi fort appropriée aux recherches de type inductif en ce qu'elle favorise une certaine richesse dans la compréhension de l'expérience ou du savoir de l'individu. Cette définition de l'entrevue rejoint également notre position constructiviste, dans le sens où « le chercheur et le participant construisent un texte, une narration constituée d'histoires, empreintes des connotations personnelles, interpersonnelles, sociales et culturelles des individus en présence » (Savoie-Zaj, 2003, p.339). La « souplesse » avec laquelle est menée l'entrevue est propice à l'accès aux représentations individuelles, davantage que ne l'est par exemple un questionnaire très structuré laissant peu d'options pour développer sa pensée.

Guide d'entretien

Afin de collecter ces données qualitatives, nous utiliserons un guide d'entretien, soit « un guide qui permet au chercheur de structurer l'entrevue autour des thèmes et des sous-thèmes centraux de sa recherche » (Savoie-Zajc, 2003, p.347). En somme, la structure du guide d'entretien découle d'une structure théorique composée de 3 éléments principaux, soit le parcours professionnel et académique des participants, la structure du travail de chacun et de l'équipe et une exploration des différentes stratégies de transfert des connaissances. Plus précisément, chaque thème et sous-thème de notre recherche contient un certain nombre de concepts qu'il s'agit de traduire sous forme de questions, accessibles dans le langage courant. Sans s'y cantonner, le chercheur peut se reposer sur ce guide d'entretien, tel un "pense-bête" (Sauvayre, 2013, p.18), afin de ne pas perdre le fil de son intérêt scientifique au fil de la discussion avec le participant.

Notre guide d'entretien était complet et comportait de plusieurs questions précises. Le guide d'entretien semi-directif peut être "tout aussi structuré qu'un guide directif, mais les questions ne sont pas vouées à être posées rigoureusement comme l'indique le guide, ni dans le même ordre" (Sauvayre, 2013, p.20). Dans cette perspective, l'intervieweur a fait attention à « aménager la formulation des questions » en fonction du discours de l'interviewé (Sauvayre, 2013, p.8). Il s'est également assuré de mémoriser le guide d'entretien au préalable afin de garantir la souplesse de la conversation par la suite. De plus, celui-ci a ajouté quelques questions suite aux premières entrevues lorsqu'il s'est rendu compte que nous étions en présence d'une communauté de pratique.

Ces entrevues ont été enregistrées et retranscrites textuellement.

Conformité éthique de la recherche/respect des règles éthiques

Le projet a obtenu un certificat d'éthique en mars 2022 (appendice A). En décembre 2021, j'ai complété une formation en ligne et j'ai obtenu un certificat d'accomplissement du cours : « Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains : Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER) » (appendice B).

Les participants aux entrevues devaient signer un formulaire d'information et de consentement (appendice C) qui les informait sur le contexte à l'étude, la nature et le déroulement du projet et durée de leur participation, les avantages et les bénéfices, les risques et les inconvénients, la confidentialité et la liberté de participation et de retrait. Des informations sur les chercheurs étaient mentionnées.

3.4.2 Analyse des données

L'analyse des données a été effectuée à partir des verbatim des entrevues.

Technique d'analyse des données

Nous présentons dans cette partie la technique d'analyse de données que nous avons retenue, et les étapes d'analyse que nous avons suivies en conséquence.

L'analyse de contenu qualitative

Nous avons choisi d'analyser nos résultats à l'aide de l'analyse de contenu de type qualitatif, telle qu'expliquée dans les travaux de Drisko et Maschi (2016). Les chercheurs définissent l'analyse de contenu comme « une famille de techniques de recherche pour la production d'inférences systématiques, crédibles, ou valides et reproductibles, à partir de textes et autres formes de communications » (2016, p.7, traduction libre). Distincte de l'analyse de contenu basique et interprétative, l'analyse de contenu qualitative vise essentiellement la description de schémas ou de régularités que l'on trouve dans les données. Les chercheurs insistent particulièrement sur la nature descriptive de cette technique d'analyse, par opposition à une volonté d'abstraction et de conceptualisation dans la présentation des résultats. De fait, l'analyse de contenu qualitative peut être qualifiée de la technique la moins interprétative de toutes les formes d'analyse de contenu (Drisko et Maschi, 2016, p.87), puisqu'elle part de la prémisse qu'« il n'y a nul lieu de présenter à nouveau les données en d'autres termes que les leurs » (Sandelowski, 2000, p.338, traduction libre).

En somme, l'analyse de contenu qualitative a pour but de décrire les communications, au moyen de catégorisations opérées par thèmes, par formes ou par hiérarchies. Il s'agit du codage de données, dont le but « est de développer de nouvelles connaissances et de répondre pleinement aux

questions qui cadrent l'étude. Un codage rigoureux requiert une connaissance étendue et en profondeur de l'ensemble de données » (Drisko et Maschi, 2016, p.102, traduction libre). Avant toute chose, il s'agit donc de se familiariser de façon intense avec les données brutes, ce que l'on appelle l'« immersion » (Drisko et Maschi, 2016, p. 102). Il s'agit ensuite d'identifier les principales catégories et sous-catégories au sein de l'ensemble de données. Ce codage peut se faire de manière inductive, déductive, ou les deux. Le codage inductif implique la création de catégories ancrées dans les données, il s'agit de « faire en sorte que la priorité soit donnée aux vues et aux voix des participants à la recherche, par rapport aux idées et aux théories du chercheur » (Drisko et Maschi, 2016, p.103, traduction libre). Dans le codage déductif, il s'agit d'identifier et d'utiliser les catégories issues des recherches empiriques et théoriques ayant déjà été effectuées sur le sujet. Utilisée de manière stricte, cette dernière méthode contraint toutefois l'apparition de nouvelles catégories et limite en quelque sorte l'avancement des connaissances.

C'est pourquoi il est possible pour un même projet d'utiliser ces deux techniques de codage inductif et déductif, à condition toutefois de faire preuve de transparence quant à savoir quelles catégories émergent d'un processus inductif et lesquelles émergent d'un processus déductif (Drisko et Maschi, 2016, pp.103-107).

Étapes suivies pour l'analyse

Nous avons ainsi opté pour une analyse de contenu qualitatif, axée sur la description de schémas saillants des données récoltées et utilisant un codage à la fois inductif et déductif. Bien que notre recherche soit exploratoire en ce qu'elle s'intéresse aux communautés de pratique dans le milieu des coopératives qui n'ont pas eu encore beaucoup de voix dans la recherche académique par rapport aux structures traditionnelles, notre recherche repose toutefois sur un socle de recherches empiriques et théoriques que nous avons identifiées dans le chapitre 3.

Nous divisons ainsi nos deux catégories principales selon les catégories que nous avons utilisées pour structurer notre revue des écrits et reflétant le modèle théorique de Wenger et al. (2002), soit les 7 principes pour entretenir la vivacité d'une communauté de pratique d'une part, et le modèle des 5 stades d'évolution d'autre part. Les catégories de deuxième niveau sont elles aussi déductives dans une certaine mesure, en ce qu'elles découlent des questions de recherche que nous avons

identifiées au préalable à l'aide du concept de transfert des connaissances. Sinon, le reste des catégories a été créé de manière inductive en nous basant sur la récurrence de certaines expressions et thèmes dans le discours des participants. Aucun logiciel n'a été utilisé pour ce faire, et des allers-retours réguliers ont été effectués vers les données brutes. Enfin, la validité interne et la fiabilité étant deux préoccupations majeures dans l'analyse de contenu qualitative (Drisko et Maschi, 2016 ; Patton, 1999), nous prêtons particulièrement attention aux cas déviants aux schémas généraux que nous avons identifiés. De la sorte, nous maximisons la richesse, la crédibilité et la pertinence de notre analyse de données qualitatives (Patton, 1999).

Conclusion

Cette méthodologie de la recherche nous a permis de récolter de riches données qualitatives auprès de membres d'une communauté de pratique d'experts-conseils avicoles dans une coopérative agricole du Québec. Nous allons maintenant rapporter les résultats de notre recherche de terrain, en prenant le soin d'expliquer la technique d'analyse des données que nous avons retenue.

3.4.3 Cas à l'étude

Nous avons été approchés par une entreprise pour faire une étude sur une problématique du transfert des connaissances pour des employés qui se rapprochent de la retraite dans une coopérative agricole et plus précisément dans le département de l'avicole. Le directeur de ce département est particulièrement concerné par cet enjeu, car il est, lui aussi, personnellement dans cette catégorie d'employé. Le cas à l'étude a été présenté plus en profondeur dans l'introduction/problématique.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse du cas à l'étude. Après une brève mise en contexte du cas, les différentes composantes suivantes d'une communauté de pratique seront mises de l'avant :

- Le domaine
- La communauté
- La pratique

Dans chacun de ces éléments, nous tenterons de démontrer que nous sommes bel et bien en présence de cette théorie. Ensuite, nous tenterons de recenser les différentes méthodes d'apprentissage présentes au sein d'une telle communauté ainsi que les différents rôles que des gestionnaires ou l'organisation peuvent jouer dans une bonne gestion de la relève. De plus, la stratégie de développement des connaissances au sein d'une communauté de pratique varie en fonction du stade d'évolution de celle-ci alors certaines remarques seront présentées pour cibler où celle-ci semble être rendue pour proposer des solutions appropriées.

4.1 Mise en contexte du cas à l'étude

Le cas à l'étude concerne les pratiques de gestion de la relève et de transfert des connaissances du département des ventes avicoles d'une coopérative agricole au Québec. Nous y ferons référence en la nommant Coopérative V dans le texte. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes attardés aux pratiques et aux conditions visant à optimiser le développement des nouveaux membres de la communauté ainsi qu'un transfert des connaissances efficaces au sein d'une équipe expérimentée comme celle à l'étude. Il existe une problématique actuellement dans l'équipe en question étant donné que la moitié de l'équipe va partir pour la retraite dans un horizon de 5 ans.

Plusieurs membres de l'équipe sont préoccupés par cette problématique et se questionnent sur le futur du département des ventes et sa dynamique d'équipe. Par exemple, on peut voir cela dans le témoignage du superviseur technique :

Superviseur technique : Bien oui. Je veux que ça aille bien. C'est une question d'éthique personnelle. Il y a professionnelle et personnelle là-dedans. Si tu n'as pas d'éthique personnelle, c'est dur d'être un bon professionnel. (...). Quand tu vends un produit. Et c'est la question qu'il faut se poser comme entreprise ici. Est-ce qu'on engage seulement des vendeurs? On vend du poussin et de la moulée. C'est tout. Le soutien technique (...) On laisse ça aux agronomes qui sont ailleurs dans une boîte personnelle indépendante. Et que si le producteur a besoin, on appelle eux autres. Il faut se poser la question comme entreprise. On est là...

Dans les prochaines sections, nous présenterons les résultats de l'analyse des pratiques de transfert des connaissances au sein d'une communauté de pratique. Dans chacune des composantes essentielles d'une CoP, nous présenterons les pratiques de développement et de transfert des connaissances et analyserons le rôle de chacune d'entre elles dans le processus de gestion de la relève.

4.2 Définition

4.2.1 Domaine

Le domaine concerne le sujet d'expertise et la passion que les membres d'une communauté peuvent avoir en commun. Cet élément n'est pas à négliger, car il est essentiel dans l'apprentissage au sein d'une communauté. Il s'agit du rite de passage pour entrer dans la communauté, de découvrir cette passion et l'excitation pour celle-ci anime une certaine curiosité de se développer, de développer le groupe et même le domaine en tant que tel.

Dans le présent cas, on peut voir plusieurs témoignages qui démontrent la passion et le grand intérêt que les membres de l'équipe ont pour le domaine autant lors de la découverte de celui-ci qu'en cours de route. La forme de cet intérêt peut varier d'une personne à l'autre.

Pour commencer, le superviseur technique démontre un intérêt marqué pour tous les aspects de la connaissance et la science derrière le domaine :

Superviseur technique : Dans mon cas à moi, mon grand intérêt, c'est toute la connaissance technique. J'adore ça. Je vais lire à gauche et à droite encore aujourd'hui. Comme je te disais, je peux même lire un article dans la vache laitière et être intéressé en disant : à regarde dont ça qu'est-ce qu'ils font de bons. Ça, c'est toujours quelque chose qui m'intéresse. Le côté technique. C'est ma formation de base et je perfectionne toujours. Je ne me suis pas trompé et je ne dis pas : Ah je n'ai pas d'affaire là-dedans.

Cependant, il ne faut pas négliger cet aspect et penser que ça se développe simplement avec une formation et bonne équipe. Il y a certains sacrifices que les gens ne sont pas nécessairement prêts à faire s'ils n'aiment pas suffisamment le domaine en question. L'équipe s'en est rendu compte malgré elle à la suite de mauvaises expériences. Le représentant avicole- développement d'affaires nous partage ses conclusions par rapport à cela et comment l'intérêt est primordial par rapport aux sacrifices à faire :

Représentant – développement des affaires : Ça n'a pas marché. Au bout de plusieurs... De, un 8 mois et de l'autre 1 an, ils sont partis. Le défi ne leur plaisait pas. Tu sais ouais... J'en ai un qui venait de l'agricole et un qui ne venait pas de l'agricole. On pensait que c'était pareil (...). Ça prend... (...)

La technicienne en logistique avicole nous a indiqué dans son entrevue comment l'intérêt pour le domaine n'est pas seulement quelque chose d'utile, mais d'essentiel pour être capable d'atteindre un certain niveau de qualité dans notre travail.

Le directeur en question se retrouve alors devant un dilemme. Engager des jeunes semble risqué, car l'intérêt n'est pas assuré et en contexte de pénurie de main-d'œuvre, le changement est facile :

Directeur monogastrique et grains: Moi j'ai toujours pensé que quelqu'un qui n'a jamais fait de sa branche (...), 80% des gens abandonnent après 2 ans. Bon et bien, écoute, moi je m'étais dit, écoute, si demain matin, je me prends quelqu'un qui a entre 3 et 5 ans d'expérience, et bien écoute, il va. Et bien c'est ce que je cherche. Alors, est-ce que j'engage des jeunes avec 80% de possibilités d'échec?

Cet enjeu du domaine peut être plus important que l'on pense. Le raisonnement derrière cela est qu'une organisation peut bien implanter les meilleurs mécanismes d'apprentissage au sein de l'organisation, mais si les employés n'ont pas l'intérêt et la patience pour apprendre, cela n'aboutira à rien. Comme mentionné par l'expert-conseil #2, le parcours académique d'une personne peut certainement servir à avoir des informations de base, mais aussi à créer un intérêt pour le domaine et apprendre comment le développer par la suite :

Expert-conseil #2 : Moi j'ai toujours dit que l'école, ça nous apprenait à apprendre. Ce n'est pas la formation à l'école qui m'a préparé à faire ce métier-là. Et bien oui, les notions de base...

En conclusion, chaque domaine ou spécialité a ses petites particularités même si on peut penser que certains se ressemblent beaucoup dans l'agriculture. Par exemple, le végétal et l'avicole n'ont pas les mêmes obligations ou moments achalandés. L'élevage des volailles est constant dans l'année, ressemblant plus à la production laitière par exemple. Le temps du végétal (semence, fertilisant, produits de protection) est une période occupée au printemps ressemblant plus au temps de la récolte des grains à l'automne. Le superviseur technique nous le démontre ici :

Superviseur technique : Écoute. Tout revient tout le temps. Ce qui est particulier de l'avicole, c'est qu'il y a des poulets qui rentrent tous les jours et des poulets qui sortent tous les jours. Pour l'abattoir. Parce qu'il faut fournir l'abattoir qui eux autres ont des clients dans l'hôtellerie, la restauration, les épiceries, etc. Ça roule tout le temps contrairement au végétal qui ont une période de récolte. Mais nous autres, c'est comme si les semences se récoltent tout le temps. C'est tout le temps réparti. On n'a pas de cycle.

4.2.2 Communauté

Cette communauté en question est formée par des relations solides entre les membres ainsi qu'une certaine reconnaissance d'inclusion de la part des membres. La force d'une communauté de pratique, c'est l'esprit de communauté justement face à des équipes de travail qui travaillent plus individuellement. Pour pouvoir réellement appeler un groupe de personnes une communauté, il existe plusieurs conditions. Il existe trois composantes principales, soit l'entreprise commune, l'engagement mutuel et le répertoire commun. Nous tenterons dans la prochaine section de démontrer que l'équipe de vente est bel et bien une communauté et non seulement une équipe de travail.

Entreprise commune

L'entreprise commune est un but commun dont le sens a été négocié à travers les membres. Celui-ci dicte en partie les actions des membres. Dans un métier comme expert-conseil avicole, le service client est un but commun que tous les employés ont en commun. L'expert-conseil #2 nous indique avec cette déclaration que le principal but commun de l'équipe de vente est le bonheur du client :

Expert-conseil #2 : On tire tous dans le même sens. Monter le volume. Maintenir le volume. Première des choses... Le monter si on peut. Pis, s'arranger pour que ça marche. Pour que nos producteurs soient contents. L'intérêt commun c'est que nos

producteurs soient contents de faire affaire avec nous autres. S'ils sont contents de faire affaire avec nous autres, peu importe la raison, c'est bon. Ils vont rester avec nous autres.

Pour réaliser ce but commun et être capable d'être là dans les urgences, les experts-conseils sont investis non seulement dans les problèmes de leurs propres clients, mais également ceux de leurs collègues au cas qu'ils leur arrivent quelque chose. L'expert-conseil #1 nous mentionne à plusieurs reprises comment il a été là pour ces collègues quand il y a une urgence et qu'il faut intervenir pour le bien-être du troupeau du client :

Expert-conseil #1: Pis, en plus de ça, mettons que Louis n'est pas là ... Il est en congé de maladie dernièrement. S'il y a une urgence, c'est moi qui monte. Parce que ce qui est intéressant dans notre manière de travailler, c'est qu'on sait tout où est-ce que les clients des autres sont placés.

Les membres de la coopérative agricole sont plus que des simples clients, mais ils font partie intégralement de l'organisation. Étant donné cela, les membres de l'équipe vont s'assurer qu'il y est une combinaison gagnante entre le client et son représentant. Le représentant- développement des affaires nous le témoigne également ici :

Représentant – développement des affaires : C'est un problème avec mes poulets (...), mais ça, je vais finir par le découvrir. Un coup que j'ai essayé toutes les offres et qu'il y a rien qui a broncher, c'est soit qu'il n'aime pas la Coop du tout ou qu'il ne m'aime pas du tout. Moi je le prends... Moi après un certain temps, je vais l'essayer avec un autre représentant (...). Là, toi va-là et essaye ça. Je cast un peu. S'il y a un bon fit... Parce que ça prend un fit avec nos clients étant donné qu'on est là pour plusieurs années. Ce n'est pas pour acheter un radio. Je m'en vais vendre quelque chose. Je m'intègre dans ta ferme. Je vais finir par connaître ta famille. Alors, c'est ça. Il faut trouver un bon fit. Si ce n'est pas moi qui fit bien, je vais essayer un autre représentant.

Engagement mutuel

L'engagement mutuel signifie la création d'une relation forte entre les membres dans le but d'accomplir un projet commun ensemble. La manière de faire ce projet en question a été négociée entre les membres en fonction des forces de chacun. Cela ne se fait pas tout seul et la création de confiance entre les membres ne se fait pas de la même manière d'une communauté à l'autre.

Toutefois, cela se traduit par le fait qu'ils peuvent éventuellement compter les uns sur les autres pour accomplir l'entreprise commune mentionnée dans le point précédent.

L'engagement mutuel n'est pas seulement en fonction de la compréhension du projet commun, mais également de la compréhension des membres et de leur particularité à chacun pour pouvoir compter les uns sur les autres. Chacun a ses forces et on peut les exploiter. Les experts-conseils se font confiance et peuvent se partager diverses tâches. Toutefois, la connaissance de l'autre ne se limite pas à la connaissance de ses collègues, mais également, à la connaissance de ses clients, et ce surtout dans le domaine de l'agriculture où les ventes sont souvent basées sur des relations à long terme avec ceux-ci. L'équipe des experts-conseils semble indiquer que ces relations de confiance animée par l'engagement mutuel entre le producteur et eux-mêmes semblent être davantage importantes que n'importe quelle connaissance technique. L'expert-conseil nous l'explique de manière imagée que ce ne sont pas les diplômes et la quantité de connaissances que l'on possède qui font la différence pour bien réussir dans son métier, mais bien l'entregent et la relation qui se bâtit avec le temps :

Expert-conseil #1 : Ça veut dire qu'il faudrait qu'ils mettent quelqu'un... S'il y a un nouveau qui est engagé, il faudrait au moins que pendant une bonne année et demie minimum. Tu lui colles les bottines. Peu importe que tu sois agronome, que tu sois tout ce que tu voudras, que tu aies 20 diplômes en biologie et 14 en microbiologie ...

Il nous partage également comment c'est important pour le producteur qui compte sur eux s'il se passe quelque chose de problématique :

Expert-conseil #1 : C'est parce que, comme je te disais tantôt, on a essayé d'engager un petit monsieur comme je te dis... Dans le genre qui pourrait te vendre trois fois le même frigo à un Eskimo dans un igloo. Sauf que c'est tellement technique comme production que tu as beau arriver et bla-bla-bla... Tu vas montrer que tu as une grande gueule (...). Que le producteur, il va se poser la question : S'il m'arrive de quoi, est-ce qu'il va être capable de...

Cependant, pour qu'il y ait du travail d'équipe de qualité et un lien de confiance fort, l'engagement mutuel doit partir avec une certaine chimie et harmonie au sein de l'équipe. Pour s'en assurer, les gestionnaires de l'équipe le vérifient quand ils intègrent quelqu'un dans l'équipe.

L'avantage d'avoir une chimie d'équipe et un engagement mutuel au sein de la communauté est que les membres de celle-ci peuvent se faire confiance entre eux et utiliser à bon escient les forces de chacun. Dans une équipe de ce genre, les employés n'ont pas nécessairement besoin d'être fon connaisseur dans tout, mais peuvent être excellents dans une spécialité qui leur est propre. Le directeur monogastrique et grains tentent d'utiliser cet avantage pour son équipe :

Directeur monogastrique et grains: (...) On a chacun nos forces. Je calcule bien gros en disant : écoute-toi, tu es bon là-dedans et tu aimes ça, je vais te le faire faire. L'autre qui n'est pas bon là-dedans et qui n'aime pas ça. Il est bon dans d'autres choses. Alors, on a créé un comité de gestion à très haut niveau. À ça, à un moment donné, on va rajouter Louis qui est un des représentants qui travaillent dans la reproduction. On va ajouter d'autres gens qui ont une expertise particulière.

Cette chimie ne se limite pas aux membres de l'équipe de vente, mais s'élargit à des gens qui ont une expertise à l'externe et qui aident l'équipe. Par exemple, les experts-conseils travaillent beaucoup avec les vétérinaires et ils se doivent d'avoir une bonne chimie pour pouvoir accomplir leur mission commune qui est la santé des troupeaux des différents clients. L'expert-conseil # 2 nous a fait plusieurs témoignages de relations qu'il a développés avec des vétérinaires au courant de sa carrière.

De plus, il est important de comprendre que c'est cet engagement mutuel qui garde les experts-conseils et leurs clients ensemble au fil du temps comme nous le partage l'expert-conseil #2 alors il faut apprendre à bien travailler ensemble et promouvoir un travail d'équipe sain :

Expert-conseil #2 : Et bien moi j'ai toujours travaillé dans ce sens-là. J'ai rarement perdu de la clientèle parce que j'étais proche d'eux autres et je conservais mon monde, tu sais. Ma vente je la faisais juste par ma présence, mon service et faire affaire avec Louis c'était correct pour eux autres alors ils continuaient. C'est comme ça que je faisais mes ventes, mais du développement d'autres territoires, au travers du temps, j'en ai eu. J'en ai fait. Mais ce n'était pas... Ma business(...) ce n'était pas juste ça mon...

Celui-ci trouve donc qu'un nouveau représentant devrait avoir ses mêmes qualités pour combler ce besoin, car les producteurs comptent sur eux :

Expert-conseil #2 : Il faut qu'il apprenne tout, qu'il soit à l'aise et qu'il devienne un bon guide pour les producteurs. Parce que c'est un peu ça qui résume... On est comme

un guide pour les gars. On est les watch man. Tu sais, les producteurs, ils ont bien de l'ouvrage. Ils font de grosses journées. Pis, ils voient toujours la même maudite affaire quand ils rentrent dans leur poulailler. Alors, nous autres, on arrive avec des yeux différents. Là, on voit des choses qu'eux autres n'ont jamais vues. Alors, tu leur mets ça en reliefs. Regarde, il y a telle chose qui se passe. Ah ouais je n'avais pas vu ça. Ah et bien on arrange ça comment? Et bien on essaye ça, ça, ça. Pis, tu sais, c'est...

Ce fort engagement mutuel avec des relations de confiance solides entre les différents membres est la clé de leur succès. Étant dans un environnement avec plein de talents variés, ils arrivent à régler beaucoup de problèmes. Les différents membres semblent connaître les forces de chacun alors cela démontre un certain engagement mutuel entre ceux-ci. L'expert-conseil #2 nous le partage à plusieurs reprises dans son entrevue comme dans ce passage par exemple :

Expert-conseil #2 : Xavier, lui, c'est plus un cartésien. Alors, c'est plus dans le langage scientifique qui est sa force. Mathieu c'est la vente. C'est un vendeur ce gars-là, c'est incroyable. Il est très fort à ce niveau-là. Thomas écoute, c'est le père Ovide (...) Thomas. C'est le bon gars qui est chum avec tout le monde. Alors, tu sais, c'est... Chacun a sa force et on l'exploite quand même. Moi si je veux savoir : Tel producteur là, dans tel fond du rang, c'est qui ça? Il est-tu parent avec un autre? Je vais demander à Thomas, il les connaît tous. Il a (...) une parenté et tu sais...

L'acceptation au sein de la communauté ne se résume pas seulement à être accepté par l'équipe étant donné que les frontières de celle-ci sont bien plus larges que l'environnement interne de l'organisation avec la grande croissance des dernières années. De plus, il est important de mentionner que cet engagement mutuel n'est pas quelque chose que l'on peut forcer, mais nous pouvons seulement encourager de bons comportements. Le concept de rite de passage ou bien de reconnaissance a été mentionné à plusieurs reprises lors des entrevues. Tel que le directeur monogastrique et grains nous le mentionne, la connaissance c'est une chose, mais d'être reconnu pour ses connaissances auprès de la communauté ça en est une autre :

Directeur monogastrique et grains: Tu sais la liste de contact, la liste de contact c'est... Connaissance et reconnaissance. La connaissance c'est ce qu'il y a de plus facile à apprendre. Il y a quelqu'un qu'il te le montre et tu le sais. Mais la reconnaissance.

Intervieweur : Ça c'est long à acquérir, mettons.

Directeur monogastrique et grains : Ouais. Il y a juste le temps qui te le donne. Tu sais, avoir la liste des contacts, c'est facile, mais être reconnu par ces contacts-là... Alors,

c'est ça qui faut... Alors là, nous on travaille beaucoup sur la connaissance. La connaissance... Je vais te montrer comment ça se fait. Mais tant que tu n'es pas reconnu, il n'y a tant de personnes qui ont la connaissance (...).

On a pu voir à travers les résultats que les experts-conseils ont réussi à gagner la confiance des producteurs en s'adaptant à leur réalité entre autres. Cette réalité de producteur n'est pas comprise par tout le monde malheureusement. Celle-ci demande beaucoup de sacrifice, car ils travaillent avec des êtres vivants qui ne prennent pas de congé alors il s'agit d'un engagement qui s'élargit bien plus qu'un horaire de 40 heures par semaine du lundi au vendredi. L'expert-conseil #1 nous démontre qu'il comprend cette routine et qu'il est tout de même capable de s'adapter en fonction de cela :

Expert-conseil #1 : Ouais ça. Le soir le matin (...) Samedi ou dimanche. N'importe quand. S'il y a de quoi. Tandis qu'il y en a qui sont d'excellent vendeur, ils ont (...). Je n'ai pas la coche pour dire...

Expert-conseil #1 : Et bien je pense que oui. Sans l'exploiter (...). On a des faiblesses. On a des forces. Alors, moi ma faiblesse comme telle c'est vraiment l'informatique ou... Je ne dis pas que je contre. Sauf qu'il y en a qui te pogne ça vite, moi ça va prendre plus de temps à bien comprendre. Tandis que du côté de mes forces. Comme je te dis : moi tu peux m'appeler le dimanche soir à 6h et (...) vite j'ai une urgence. Oui parfait. J'embarque dans mes culottes et on part. Mais est-ce que ça... Tu sais je répète encore, on ne sait pas la vision de...

De plus, le représentant – développement des affaires nous partage comment ça peut prendre du temps à obtenir cette reconnaissance dans le milieu des producteurs avicoles pour un représentant étant donné le fort esprit de communauté :

Représentant – développement des affaires : Ouais j'en ai... Et bien en fait, je l'ai fait deux fois à date. Ils sont partis. Je sais pas, mais... Mais c'est dur garder quelqu'un de nos jours. C'est un domaine... On cherche un représentant. On a besoin d'un représentant, d'un vendeur qu'on dit. Quelqu'un qui développe... Ce n'est pas des frigos qu'on vend. Alors ça peut prendre... Ça prend deux à trois ans avant d'être reconnu dans le milieu. Alors, celui qui n'est pas prêt à passer ce temps-là... C'est un peu le problème des plus jeunes ce matin.

Dans un domaine comme l'agriculture, la reconnaissance dans la communauté est bien plus importante que dans la plupart des autres industries étant donné qu'il n'y a pas beaucoup de joueurs. C'est un petit milieu où les gens se connaissent. Un client ne changera pas souvent de fournisseurs,

car il n'a pas beaucoup d'options. Le représentant – développement des affaires nous en parle et nous partage sa stratégie d'affaires :

Représentant – développement des affaires : Avoir la notoriété pour être écouté et reconnu dans le milieu. Il faut que tu sois utile. On est dans un domaine où ça ne change pas beaucoup. Quelqu'un qui travaille avec des poussins pour une compagnie, il ne changera pas de compagnie à toutes les fois pour le fun.

Répertoire partagé

Le répertoire d'une communauté de pratique inclut plusieurs éléments comme des routines, des mots, des outils, des manières de faire les choses, des histoires, des gestes, des genres, des actions ou des concepts que les membres de la communauté ont développés ensemble au fil du temps. Quand on vit les mêmes affaires, on peut se partager des histoires qu'on a vécues, des problèmes qu'on a eus, trouver des manières de faire ensemble pour avancer et bien plus. Cela nous permet d'être de nous comprendre mieux quand on discute. Quelqu'un qui ne fait pas partie de la communauté ne comprend pas nécessairement ce genre de discussion. Avoir accompli une tâche commune peut nous permettre d'avoir une discussion sur le sujet en ayant de la crédibilité auprès des autres membres. Un nouveau arrive, il ne comprendra pas nécessairement tout de suite, car même s'il a étudié là-dedans, il n'a pas encore vécu les mêmes problèmes que les autres ont vécu en travaillant dans le domaine et souvent chaque communauté a adapté leurs manières de faire en fonction de ce qu'ils ont vécu ensemble. Les membres de l'équipe se rencontrent une fois par semaine pour discuter de ces problèmes justement comme le témoigne représentant – développement des affaires :

Représentant – développement des affaires : Ouais. Ce que j'essaie de faire. Nous autres, on a une rencontre à tous les lundis matin. J'essaie... Je leur fais un topo de ce qui se passe dans... Parce que souvent, ça concerne leurs clients. Tu sais, moi je fais... Je ne fais pas leurs suivis techniques, mais je fais son suivi (...), son suivi de cédule. Alors, j'essaie de... tout ce que j'ai pu noter, pu faire dans une semaine. Et bien, chez tes clients, j'ai parlé de ça, ça, ça. Au moins, le représentant, il sait que j'ai parlé à son client pour commencer. C'est assez important quand même. Il sait que j'ai parlé de ça à son client. Si son client, il dit : as-tu d'autres choses? Ce qu'il m'offre, ça n'a pas d'allure. Alors, je le dis ce que je fais à toutes les semaines.

Les membres de la communauté partagent des manières de faire. Celles-ci peuvent évoluer dans le temps alors certaines restent et d'autres sont abandonnées. Par exemple, quelque chose qui semble être bien établi est que dans le cas des quotas, ces manières de faire sont entourées d'un horaire très précis de 8 semaines à respecter. Cet horaire est parsemé de différentes tâches à effectuer aux différentes étapes de celles-ci comme nous l'explique la technicienne en logistique avicole :

Technicienne en logistique avicole : À toutes les 8 semaines, on est là-dedans. Pis, je fais... Je fais beaucoup, mettons des préparatifs pour mes feuilles de suivi de poussins, mes feuilles de demandes de poids ...

Il n'y a pas seulement des manières de faire, mais également des mots qui sont propres au domaine. Celui-ci est également établi, mais pour le moins important. L'expert-conseil #2 nous mentionne justement ce langage qui a été créé entre les membres :

Expert-conseil #2 : Et bien quand on parle de termes techniques avicoles, c'est sûr qu'il en a qui doit penser qu'on parle chinois. C'est certain. Quand on parle de ventilation... C'est ça... Tu sais, on a un langage... Aussi, on a un langage de business. Ce qui est le fun en aviculture contrairement à d'autres productions c'est qu'on a beaucoup aussi... Tu sais c'est technicoéconomique. Les résultats : c'est bon d'avoir des conversions alimentaires, des gains de poids, des GMQ, ... (...)

Ce langage est très important pour les producteurs quand on est un expert-conseil. Ceux-ci travaillent comme consultants externes alors ils doivent savoir de quoi ils parlent. Le représentant – développement des affaires nous témoigne comment il voit son rôle auprès des producteurs :

Représentant – développement des affaires : Écoute, toute la... De ce que je fais aujourd'hui, je parle beaucoup avec les clients. Il y a beaucoup de relationnels. Je dis tout le temps : je suis psychologue agricole. Pour avoir des sujets de discussion, tout le background agricole. Tout ce qu'on a appris à l'école. La science en arrière de l'agriculture. Bien, je l'ai développé avec le temps, mais ça commence là. Mais je l'ai développé. On s'en sert dans les discussions.

Un répertoire commun comprend des manières de faire communes qui ont été conçues par l'équipe en fonction du contexte dans lequel ils évoluent. Par exemple, une compétence qu'ils ont développée à une époque où la réglementation entourant l'ordre professionnel des vétérinaires était plus flexible est la capacité de faire des diagnostics de troupeau. Cette compétence ne s'apprend pas à l'école et les nouveaux experts-conseils ne l'apprendront pas, car cela est maintenant réservé

aux vétérinaires. Présentement, avec l'équipe expérimentée actuelle, trois membres de la communauté ont cette habileté comme nous le partage l'expert-conseil #1 :

Expert-conseil #1 : Non, je ne suis pas tout seul. Il y a Louis aussi et Xavier. Nous trois on est habitué de faire ça. Mais c'est parce que le nouveau qui arrivait, légalement, je ne sais pas s'il le laisserait faire. Nous autres c'est un peu comme un droit acquis. Oui c'est un droit acquis, mais en 35-40 ans, on en a ouvert des poulets les uns comme les autres (inaudible). Comme je te dis, il faut que tu regardes une fois que l'a ouvert...

En conclusion, la longévité d'une communauté nécessite un renouvellement constant avec d'éventuelles périodes de baisse d'énergie et de redécouverte. Cela implique de nouveaux membres, de nouveaux sujets et défis, et une mise à jour d'un répertoire d'histoires, de pratiques et de documents (Wenger et al., 2023). L'organisation rencontrera sûrement des difficultés à intégrer de nouveaux membres dans cette communauté de pratique, car la relève aura sûrement un répertoire différent des membres actuels. Il peut être difficile de créer un engagement mutuel entre les anciens et les nouveaux membres quand ceux-ci n'ont pas le même répertoire. Par exemple, on peut voir que la technicienne en logistique avicole qui est la plus nouvelle dans le groupe n'a pas le même répertoire que ses collègues alors cela prend plus de temps à être reconnue par ses collègues :

Technicienne en logistique avicole : Ouais mois. Et bien je parle plus souvent à Thomas que je parle à Louis. Parce que Thomas il est plus facile d'approche lui... Plus communicatif... Louis lui c'est lui je pense qui a plus de misère à accepter... Et bien pas qu'il n'acceptait pas, mais plus réticent au changement. J'ai l'impression dans le sens de l'équipe et pas... Mais aujourd'hui, je sens qu'il m'a accepté et qu'il est content que je sois là... Mais tu sais, je ne peux pas dire grand-chose de Louis. Tu sais, c'est une bonne personne.

Cependant, celle-ci semble avoir développé ce genre de chimie avec le représentant - développement des affaires :

Technicienne en logistique avicole : Ça ne sera jamais volontaire. Ça il le sait. Je pense que... Il m'a vu probablement parce que c'est aussi grâce à lui si je suis là parce qu'il me connaissait aussi parce qu'il était chez Exceldor avant. Pis, j'ai commencé, il est arrivé. Il m'a vu là... On s'est rencontré souvent là... Il a dû voir que j'ai patiné en maudit... Sûrement qu'il m'a vu... Alors, tu sais, ça (...)... Alors, c'est ça... Mais tu sais, c'est quelqu'un qui m'a... Regarde... Je ne sais pas comment il est en dedans, mais... Pour moi, il doit être stressé en dedans... Ça n'a pas d'allure être calme de même... Je me dis. Moi ça sort... Moi, tu sais... Comme là, je gesticule beaucoup et...

Calme... On est tellement différent. Mais c'est ça qui fait qu'on est une bonne équipe. Mon équipe c'est Mathieu... Ma confiance (...).

4.2.3 Pratique

Les membres d'une communauté de pratique ne sont pas seulement des personnes qui partagent un intérêt ou une passion, mais ce sont des personnes qui « pratiquent » celle-ci (Wenger, 2011). C'est donc très important pour faire partie de la communauté et, quelqu'un qui vient de sortir de l'école a beaucoup de chemins à faire et de choses à apprendre via la participation.

Dualité des sens

Les concepts de participation et de réification (dualité des sens) sont complémentaires et forment une dualité fondamentale. Une communauté de pratique est un processus continu de négociation sociale et intellectuelle entre les membres du groupe et leur domaine de connaissances. (Wenger, 1998; Rosenbaum et Shachaf, 2010). Le développement des connaissances dans un contexte de communautés de pratique chevauche entre ces deux dimensions. Comme nous le mentionne la technicienne en logistique avicole, il faut vraiment adapter notre stratégie d'un individu à l'autre en fonction de la tâche et de ses préférences :

Technicienne en logistique avicole : Moi je pense que ça dépend. Je pense que ça dépend de la personne qui va venir s'asseoir sur la chaise. Tu sais, je veux dire dans le sens qu'il y a des gens qui sont... Qui vont apprendre en le faisant et il y en a d'autres qui vont apprendre en regardant ce que tu fais. Je pense que...

Il semble être important de chevaucher un peu entre les deux pour optimiser les forces et les faiblesses des deux dimensions. La technicienne en logistique avicole nous démontre qu'il existe des lacunes dans chacune d'elles individuellement, mais qu'ensemble, on arrive à quelque chose d'intéressant :

Technicienne en logistique avicole : Oui. Et bien peut-être que je le ferais, mettons magistral genre expliquer : Là, tu as un quota... Je mettrais toutes les infos qui doivent se retrouver sur un bilan de production pour qu'on reçoive les (...) de volailles pour que...

Technicienne en logistique avicole : Et bien c'est ça... Ça serait peut-être difficile de montrer dans le quota avec une capsule comment on fait, mettons juste une fiche

client... Parce que les trois quarts du temps, il nous manque une info qui manque... Tu sais, c'est... On pourrait le faire, mais...

Participation

D'un côté, nous avons la participation qui est un processus complexe qui combine à la fois les actions de faire, parler, penser, ressentir et appartenir. (Wenger, 1998; Schofield et al., 2018). Tel que nous l'avons mentionné plus haut, la participation au sein d'une communauté de pratique aide grandement à l'apprentissage (Wenger, 1998; Wenger, 2010; Hafeez et al., 2018; Gannon et Prothero, 2018; Vestergaard, 2016; García-Avilés, 2014; Zhao et al., 2011; Singh, 2011, McLeod et al., 2011; Oborn et Dawson, 2010) et ce sont des exemples de cela que nous allons présenter ici au sein de la communauté à l'étude. Chacun des membres nous témoigne des passages de leur parcours où ils ont appris leur métier par la pratique.

Pour débiter, l'art de prendre de bonnes décisions est quelque chose qui se raffine toujours avec l'expérience. Le superviseur technique nous partage qu'il prend de bien meilleures décisions que lorsqu'il a commencé, car les succès et les échecs au courant de la carrière font beaucoup réfléchir :

Superviseur technique : Ouais tu as raison. Qu'est-ce qui est approprié aussi. Apprendre la vie. Apprendre la sagesse de la vie. Dans ta vie personnelle, viens t'aider. Ma vie personnelle. Aujourd'hui, les décisions que je prends pour les opérations (inaudible) ne sont pas celles que j'avais quand j'avais 25 ans-27 ans. Parce qu'avec mon expérience de vie. Dans ton expérience de vie, tu acquies des connaissances humaines aussi. De la psychologie humaine. (...)

Dans un métier comme expert-conseil, les connaissances tacites sont très présentes et cela s'apprend beaucoup par la participation à des projets et non dans des livres ou des formations traditionnelles. La philosophie de l'apprentissage du directeur monogastrique et grains va dans cette direction-là :

Directeur monogastrique et grains: Les plans de développements, il y a les comités, il y a la formation, il y a la pratique, les actions concrètes. Tu sais, un gars tu veux lui montrer à faire... à apprendre à faire de la gestion de projet. Et bien, mets-le sur un projet. (...) il va être sur un projet. Il va voir les autres travailler, il va le faire. Même si je l'envoie suivre un cours et il n'a pas à faire de gestion de projet... Il ne va pas apprendre (...). Ouais, il va faire de la gestion de projet et après ça, pour la gestion la

gestion de projet, tu ne sais pas comment il est. (...). Ouais il y a telle affaire je n'ai pas vu ça dans la formation (...).

Pour continuer sur les connaissances tacites, le représentant – développement des affaires nous partage qu'étant donné qu'il travaille beaucoup avec l'humain, il y a beaucoup de choses qui se passent seulement entre lui et le client et qui n'est pas écrit nulle part :

Représentant – développement des affaires : Malgré qu'on laisse prendre de nos visites chez nos clients, le non-dit n'est souvent pas écrit. On écrit l'essentiel de ce qu'on fait. Ou la relation client. Ou la relation avec mes clients. (...) Ça, c'est peu connu.

Pour ce qui est des connaissances explicites, l'apprentissage est un peu moins compliqué dans le sens où c'est par la répétition de la procédure à plusieurs reprises qui peut nous l'apprendre. Toutefois, il s'agit à nouveau d'une forme de participation. Le représentant développement des affaires nous partage son opinion sur le sujet par rapport à l'apprentissage du cycle des quotas :

Représentant – développement des affaires : Et bien, dans ce que je fais... Toute la gymnastique qu'on répète à chaque période-là. Quand tu as fait trois périodes, quand tu as fait 6 mois, t'es à l'aise avec le calendrier. Tu deviens à l'aise avec ça. Tu sais que ça, ça revient, ça, ça revient.

Il est vrai que chaque individu peut apprendre différemment les facettes de son métier. Toutefois, à travers les différents témoignages, on peut voir qu'il y a une tendance dans le cadre du métier à l'étude que la participation est très populaire comme méthode d'apprentissage auprès des différents membres. Par exemple, le représentant – développement des affaires apprend plus par l'utilisation :

Représentant – développement des affaires : Je te dirais que dans mon cas à moi, j'apprends pas mal tout seul. Les vieux (...). Ils ont plus de misère avec l'informatique c'est sûr. Je pense à Louis, à Thomas. Écoute, c'est compliqué, tu sais. Alors, on s'en va de plus en plus dans l'informatique. Tu sais, la gestion des plaintes est rendue informatisée. Ce bout-là... Ce bout-là... L'autre aurait besoin de plus de formation. Moi je l'apprends plus par l'utilisation.

De plus, le plan de développement pour le représentant – développement des affaires dans le but qu'il remplace un jour le directeur monogastrique et grains semble passer par la participation périphérique progressive, comme le démontre le directeur monogastrique et grains :

Directeur monogastrique et grains : De plus en plus... Les derniers... Depuis l'année passée, c'est des embauches. Plus les miennes. Tu sais, je vais te donner un exemple. Il va faire la première entrevue. Après ça, je vais passer une entrevue... Une deuxième entrevue. Mathieu fait le choix. C'est lui qui fait l'offre. C'est important parce que moi, dans ma tête, les gens qui sont engagés. Il faut que ça soit clair pour les gens qu'ils ne travaillent pas pour moi, ils travaillent pour Mathieu. Alors là, il faut que je m'enlève. Si je ne m'enlève pas, on est mort. Les apparences. Alors, ses erreurs, ses bons choix, ses erreurs... Mais tu sais, ma job c'est de rester bien proche. Bon et bien, as-tu pensé à telle affaire? Bon et bien, écoute, on est là.

L'apprentissage de cette manière prend beaucoup de temps tout de même. Par exemple, l'expert-conseil #2 nous indique combien de temps cela devrait prendre selon lui :

Expert-conseil #2 : Ouais c'est ça. Et bien, moi je te dirais qu'un nouveau représentant c'est trois ans d'apprentissage. Avec toute la formation qui va avec. Tu sais, apprendre à travailler avec les médicaments, les nouveaux produits et tout ça. À un moment donné, avant que tu possèdes ça, ça prend un certain temps.

Il existe plein de petites tâches qui peuvent sembler simples si on les prend individuellement et d'un point de vue extérieur. Toutefois, c'est l'accumulation de toutes celles-ci qu'il faut prendre en compte.

Lors de l'implantation de nouveaux outils ou plateformes, les membres peuvent être confrontés à l'apprendre par la participation. L'expert-conseil #2 est un bon exemple pour nous démontrer que ce n'est pas pour tout le monde que c'est la meilleure manière d'apprendre :

Expert-conseil #2 : Ouais. Ça, on a eu à l'expliquer au producteur. On a eu à le comprendre pour commencer. Ça n'a pas été évident. Parce que des vieilles personnes comme moi... Je ne suis pas né avec un ordinateur dans la face moi là. (Inaudible). Pis, moi je suis un cartésien. Ça fait que... Et bien je ne suis pas juste un cartésien... Je suis un peu aussi un gars de feeling. Mais ça n'a pas toujours été évident d'apprendre un logiciel. Moi il faut que je comprenne comment est-ce qu'il marche pour le saisir et ça, ce n'est pas évident tu sais. Je n'ai pas la formation pour ça. On n'a jamais eu de formation de ça. (...)

Il y a également d'autres compétences qui s'apprennent seulement par la participation, mais que l'utilisation d'outils technologiques peut pallier en partie. Il est vrai par contre qu'on peut développer une dépendance à la technologie dans celles-ci par contre. Comme pour l'exemple du

GPS qui nous permet de nous rendre du point A au point B, l'expert-conseil #2 nous partage qu'il existe des compétences de ce genre dans son métier :

Expert conseil #2 : Et bien oui. Au fil du temps, on a chacun développé des compétences. Des compétences en ventilation, mettons. Tu sais, moi je suis de l'époque où est-ce qu'on avait de petits thermostats en nouvelle (...) pour la ventilation. Ça fait que les systèmes de ventilation au fil du temps je les ai bien compris. Je les ai bien possédés. Je rentre dans un poulailler et je le sais si on est bien. Je le vois tout de suite. Ça fait qu'aujourd'hui, les gars prennent leur téléphone et ils vont dans le système de communication des thermostats et là, ils voient si la température est bonne, l'humidité est bonne, mais le feeling de la bâtisse, ça se développe. Ça ne s'apprend pas, ça se développe au fil du temps. Alors, c'est complètement ça. C'est certain que si c'est un nouveau qui me remplace, il ne les aura pas tout de suite. Il va finir par les développer. Mais il ne l'aura pas. Il ne va pas partir avec ça.

Réification

Pour un usage à l'interne du concept de communautés de pratique, Wenger (1998) utilise le terme réification de façon générale pour faire référence au processus de donner forme à notre expérience en produisant des objets qui figent cette expérience en une chose et nous aident dans notre travail. Pour commencer, on peut parler de documentation où la connaissance explicite peut être accumulée pour faciliter la mémoire collective de la communauté sur des éléments essentiels du travail. Par exemple, le superviseur technique nous parle d'un cahier de technicien qui contient plusieurs informations importantes pour bien faire son travail :

Superviseur technique : Non. La formation était de suivre quelqu'un et d'apprendre la technique particulière avec la personne que j'étais. Oui on avait des cahiers d'accompagnement, de la documentation, un cahier du technicien qui existe pour se référer. On passait à travers le cahier pour apprendre tous les détails qu'un bon technicien devrait savoir.

Il pourrait même y avoir encore plus de documentation de ce genre et on en voit le besoin à certains moments. Effectivement, plusieurs croient que c'est une bonne idée de joindre de la documentation en plus de la formation. Cela peut aider à bonifier celle-ci.

L'expert-conseil #2 nous mentionne qu'il y a de la documentation qui existe pour aider les membres dans leur développement, mais que ceux-ci ne sont souvent pas au goût du jour, mais qu'ils ont tout de même une utilité :

Expert-conseil #2 : Il y en a... Oui il y en a des guides qui sont déjà vieux, qui ont été écrits dans les années 90. Ce n'est plus à jour. Mais il y a de la littérature qui se trouve sur Internet. C'est certain que quelqu'un qui va lire... Beaucoup de choses en anglais évidemment... Bon et bien, c'est de la formation ça. C'est de la formation continue.

Il nous mentionne que la documentation pourrait être davantage optimisée si l'organisation prenait le temps de la mettre à jour. Plusieurs petites tentatives ont été faites dans le passé pour remettre quelques éléments à jour, mais il semble y avoir une opportunité d'avoir un bel outil de référence ici :

Expert-conseil #2 : Ça ne donne plus rien. À moins que quelqu'un rentre ici et je vais lui donner la brique (...). Il est capable de se lever et étudier ça (...). Bien non, ce n'est plus bon la moitié. Ça fait que non, je vais lui ôter. Tu n'as rien à lire finalement. Tu sais, c'est de valeur. Il aurait fallu que ça soit mis à jour, mais mis à jour par qui? Il n'y a personne de nous autres qui va faire ça ici. On n'a pas le temps de faire ça. Il faut que ça soit Sollio agriculture qui s'engage là-dedans et qui le fasse. Mais Sollio, ils n'ont pas de monde non plus.

En plus de la documentation, cela peut être une bonne idée d'écrire des rapports de ce qu'on fait (pour les traces) ou des sauvegardes, au cas où quelqu'un doive continuer le travail qu'on faisait. Il faudrait cependant qu'on le mette en contexte. Le représentant – développement des affaires semble très conscientisé à ça et nous partage qu'il tente d'utiliser cette pratique le plus possible :

Représentant – développement des affaires : Bonne question ça. Il y aurait un grand vide temporaire. Tout se retrouverait, mais il y aurait un grand vide. Parce qu'écoute, c'est sûr qu'il y a plein d'affaires dans ma tête. C'est un peu le défi quand je suis rentré travailler avec André. André avait tout dans sa tête. Alors, on essaie de ne pas recréer ça. On laisse beaucoup de traces. On parlait d'Excel tout à l'heure. Chaque dossier client a son fichier Excel. On prend des notes. On laisse des notes. Moi je suis transparent avec Lucie et avec André. J'ai rien. J'ai aucune entente secrète dans ma tête. Tout est par écrit.

Les rapports de visites sont encadrés par un formulaire bien précis dont l'expert-conseil #1 nous a partagé le contenu :

Expert-conseil #1 : Exactement. Il faut que.. (...). Tu identifies ta ferme. Après ça, tu as des questions là... Comme ici... Après, ça tu as la mortalité. Après ça, regarde, vois-tu, tu as... Est-ce que le régime de mortalité est là? Les conditions du sujet. Les abreuvoirs, elles fonctionnent bien. Elles sont pleine griffe (...). Là, ça ne peut pas être celui être telu (...) parce que c'est des tétines, mais avant ça, c'était des bols d'eau. Comme ça, litière. Est-ce qu'elle est humide? Est-ce que qu'elle est correcte? Elle est trop froide ou elle est trop chaude? La ventilation. La température. Après ça, tu as (...). Comme lui ici, c'est cette semaine que j'ai fait ça. J'ai apporté 5 oiseaux pour le laboratoire. Ça veut dire que j'ai pris des oiseaux et je les ai euthanasiés.

Les autres membres de la communauté peuvent donc par la suite avoir accès à ces traces qu'ils laissent pour effectuer un suivi de qualité des différents troupeaux. Par exemple, ces rapports peuvent aider les vétérinaires à prendre une décision sur un médicament à donner à un troupeau.

L'expert-conseil #1 nous raconte comme quoi il considère que suivre une procédure comme ça pour laisser des traces des expériences et des passages dans les fermes est un pas vers l'avant en termes de la rétention des connaissances :

Expert-conseil #1 : Ça, c'est comme une mémoire collective. Demain matin, il se passe de quoi et bien... Plus tu montes hiérarchiquement, plus que c'est... Tu sais, demain matin, André partirait pour xx raisons, j'espère qu'il a tout écrit parce que Ouff... Il t'en amène large en maudit. Alors, c'est un peu ça.

Dualité des relations de frontières

La dualité des relations de frontières est la relation entre des marqueurs plus ou moins apparents entre les acteurs d'une communauté et les impacts que ces marqueurs peuvent avoir sur la participation. À travers les résultats, nous avons pu voir qu'il y a des marqueurs visibles entre les vétérinaires, les agronomes et les techniciens. Toutefois, avec une culture de communauté de pratique, ils ont été capables de limiter l'impact de ces marqueurs sur la participation des membres et sur la continuité de la pratique. Pour faire cela, une forte relation de confiance doit être établie. Par exemple, le superviseur technique joue un rôle important pour que la frontière entre les techniciens et les agronomes n'ait pas un impact trop important sur la participation. L'expert-conseil #2 nous démontre ici que le superviseur technique a établi une relation de confiance dès le départ avec les autres experts-conseils et leur laisse une certaine autonomie dans leur pratique à cause de cela :

Expert-conseil #2 : Quand Xavier, il a commencé à travailler ici, c'est moi qui l'entraînais. Ça fait que tu sais, à un moment donné, il a le titre pour superviser des technologues comme nous autres, comme moi et Thomas. Mais dans les faits, ils n'ont pas à le faire bien bien. On sait où est-ce qu'on s'en va. Ici, on est une équipe d'expérience. Mais ça, ça s'en vient. Avant, ce n'était pas ça. Moi avant je ne faisais pas ça (inaudible). J'allais chez un producteur et je voyais qu'il faisait... je ne sais pas moi... une salpingite au niveau de la pondeuse. Et bien je le marquais salpingite. Ça, c'est un acte vétérinaire. À un moment donné, on s'est fait dire : Ah non non non, tu ne peux plus marquer ça. Bien là, qu'est-ce que je marque? Ils ont mal au ventre.

Nous avons pu observer qu'ils ont établi une relation de confiance similaire avec le vétérinaire qui travaille à temps plein dans l'organisation. Cette relation a eu un impact sur le transfert des connaissances entre les acteurs concernés et leur a permis de développer des compétences spécifiques. Cette confiance permet également de les laisser accomplir certaines tâches sous supervision pour limiter les discontinuités dans la pratique. Ce genre de confiance apparaît principalement dans des communautés de pratique étant donné que les différents acteurs travaillent ensemble dans un même but commun qu'ils ont à cœur. L'expert-conseil nous le démontre ici en nous expliquant qu'il ne ressentait pas les marqueurs délimitant les frontières de la pratique étant donné que pour l'ensemble des parties prenantes, le but commun était plus important que ces frontières :

Expert-conseil #1 : C'est juste pour te dire, moi, avec l'emploi que j'ai présentement, je ne ressens pas ça. Avec Xavier, il nous laisse aller. Même le vétérinaire, M. Doyon, avec l'expérience qu'on a, il voulait sauver les oiseaux.

4.3 7 principes pour optimiser le transfert des connaissances au sein d'une communauté de pratique

Pour optimiser le transfert des connaissances dans un contexte de planification de la relève, il est important de s'assurer que la communauté en question est bien vivante. Wenger et al. (2002) ont développé 7 principes comme guide pratique pour faire fonctionner les connaissances (ex. : transfert des connaissances) dans une organisation et c'est cela que nous allons présenter ici. En communauté de pratique, ce plan de transfert des connaissances est différent de la structure traditionnelle et peut bien s'appliquer dans la planification de la relève de notre étude. L'apprentissage se fait par la pratique qui exige une approche différente comme plan de développement des compétences.

4.3.1 Le Design pour évolution

Le gestionnaire tente d'évaluer les besoins en développement en transfert des connaissances et aptitudes au sein de l'équipe pour pouvoir ensuite planifier ses plans de développement. La conception d'un design pour l'évolution dans une communauté de pratique est plus une question de guider l'évolution des membres que de commencer à partir de zéro. Le rôle du gestionnaire ainsi que les éléments qui participent à ce design doivent être des catalyseurs de l'évolution naturelle d'une communauté de pratique. (Wenger et al., 2002).

Tous les nouveaux d'une communauté de pratique commencent avec un certain bagage d'expériences et de connaissances avec des réflexes et une curiosité prouvant leur intérêt pour le domaine, mais certaines compétences seront à développer à partir de ce bagage, mais en respectant l'évolution naturelle spécifique à chacun selon la dynamique de ses talents et limites et ses expériences propres. Le directeur devrait bien évaluer les connaissances de base et la passion réelle des nouveaux membres, car le transfert des connaissances sera plus long par la pratique dans une communauté de pratique. Ce genre de stratégie peut se traduire de différentes façons comme par le « knowledge mapping » par exemple. C'est ce que nous observons dans cette communauté de pratique comme nous le mentionne le directeur sur un gros client de ce secteur avicole (Olymel) et sur sa vision du développement des connaissances de chaque expert-conseil qui est différent et du niveau minimum de connaissance à savoir pour obtenir une juste interaction :

Directeur monogastrique et grain : Par exemple, je connais Olymel. Bon et bien, Olymel écoute, mon niveau de connaissance est à 88. Mathieu son niveau de connaissance est à 80. Xavier son niveau de connaissance il est à 40. Bon et bien, Xavier à 40, je n'ai pas besoin de le monter. Mais Mathieu, j'ai besoin de le monter. (...) Il y a des affaires que je suis moins que Mathieu et plus que Xavier. Bon et bien, quand je te parlais de nutrition, à 60%, nutrition c'est correct. À 60%, je suis capable de poser les bonnes questions. Ma job ce n'est pas de trouver les réponses. Ma job c'est de poser les bonnes questions. Ok, comment le... On est tous un peu différents. Je programme chaque rep(...), chaque individu... J'ai une idée, mais je n'ai pas fait de calcul pour savoir ça.

Le design pour évolution d'une communauté de pratique est différent d'une équipe traditionnelle de travail dans le sens que c'est par la pratique à moyen et long terme que le transfert des connaissances se fait le mieux. Un expert-conseil d'expérience nous mentionne comment développer une sensibilité à tous les éléments importants de la bâtisse de l'élevage (climatisation,

nourriture, chauffage, nettoyage, lumière, etc...). Les technologies peuvent en montrer une partie, mais c'est seulement l'expérience qui va nous montrer rapidement s'il y a un problème et comment le résoudre rapidement. Si nous, nous ne le trouvons pas rapidement, c'est l'ensemble du lot d'élevage qui peut se perdre et coûter très cher à l'entreprise.

On peut voir cela par le témoignage de l'expert-conseil #2 :

Expert-conseil #2 : (...) Ça fait qu'aujourd'hui, les gars prennent leur téléphone et ils vont dans le système de communication des thermostats et là, ils voient si la température est bonne, l'humidité est bonne, mais le feeling de la bâtisse, ça se développe. Ça ne s'apprend pas, ça se développe au fil du temps. Alors, c'est complètement ça. C'est certain que si c'est un nouveau qui me remplace, il ne les aura pas tout de suite. Il va finir par les développer. Mais il ne l'aura pas. Il ne va pas partir avec ça.

La personne qui comprend le mieux ce concept de design pour évolution est le directeur monogastrique et grains. Lorsqu'il a engagé au départ un de ses experts-conseils maintenant très expérimenté, il avait fait une planification de sa relève avec des connaissances déjà acquises au préalable (standard de qualité à la livraison pour les élevages, connaissance de la réglementation) comme il nous l'explique :

Directeur monogastrique et grains : (...) Alors, moi, quand je suis allé chercher Mathieu, je suis allé chercher la connaissance interne de l'abattoir exceldor en fonction de notre développement futur avec un deuxième allié au lieu d'un. Mathieu arrivait aussi avec la connaissance de producteur indépendant pour Coop. Alors moi, dans ma stratégie d'embauche, je suis allé chercher Mathieu en me disant, écoute, demain matin., lui il va m'amener 150 clients potentiels que moi je ne connais pas. Alors là, ce matin, c'est mon candidat idéal pour ça. Après ça, je me cherchais un individu pour me remplacer.

Ensuite, après l'avoir engagé, il a travaillé ses lacunes (transfert des connaissances) dans une perspective de communauté de pratique en s'évaluant soi-même avec les autres dans ses forces et faiblesses dans une évolution naturelle et progressive:

Directeur monogastrique et grains : Mathieu ses faiblesses : aucune connaissance sur la moulée, il n'avait aucune connaissance... Aussi, ici, en plus, Mathieu il arrivait avec la connaissance de la réglementation. Moi dans mon plan de développement, je me cherchais... parce que je passais beaucoup beaucoup de temps là-dessus. Je me

cherchais quelqu'un pour être capable de ramasser ce secteur-là. Alors, moi je suis allé chercher ça. Par contre, Mathieu : aucune connaissance sur la moulée, aucune connaissance au niveau des couvoirs, aucune connaissance du commerce de meunerie, de vendeur de poussin, il ne connaissait pas les grains et c'est un vendeur. Mathieu c'est considéré comme un bon vendeur.

La conception communautaire implique souvent moins d'éléments au départ pour le transfert des connaissances qu'une conception organisationnelle traditionnelle (Wenger et al., 2002). On peut voir cela dans les plans de développement du directeur monogastrique et grains. La pratique, les actions concrètes et la gestion des projets sont fondamentales à l'acquisition des connaissances et les formations ajoutent des bases :

Directeur monogastrique et grains: Les plans de développement, il y a les comités, il y a la formation, il y a la pratique, les actions concrètes. Tu sais, un gars tu veux lui montrer à faire... à apprendre à faire de la gestion de projet. Et bien, mets-le sur un projet. (...) il va être sur un projet. Il va voir les autres travailler, il va le faire. Même si je l'envoie suivre un cours et il n'a pas à faire de gestion de projet... Il ne va pas apprendre (...). Ouais, il va faire de la gestion de projet et après ça, pour la gestion, la gestion de projet, tu ne sais pas comment il est. (...). Ouais il y a telle affaire je n'ai

Plutôt que de présenter ces idées à la communauté dans son ensemble, ils ont commencé par une structure très simple de réunions hebdomadaires régulières (Wenger et al., 2002). C'est de cette façon que la communauté à l'étude s'est le plus développée, une rencontre d'équipe tous les lundis tout l'avant-midi depuis de nombreuses années avec un transfert de connaissances continue:

Superviseur technique : C'est le day to day et il y a quelqu'un d'autre qu'il le sait. Je suis allé et il s'est passé telle affaire. Ça, c'est au niveau commercial. Au niveau technique, on a toujours notre rencontre le lundi matin. On met toute l'équipe ensemble. On fait un suivi technique. Est-ce que les oiseaux ont bien démarré? Est-ce qu'il y a de la mortalité? Combien? Est-ce qu'il y a eu de l'infection ou pas d'infection? Est-ce qu'il y a eu des traitements ou pas de traitements? Il y a telle maladie qui court dans le champ. Comment on approche ça? Est-ce que c'est élevé ou pas élevé? Si c'est élevé, on approche ça comment? Qu'est-ce qu'on fait? En collaboration avec le vétérinaire, car il faut bien qu'il travaille pour faire quelque chose. Ça, c'est une rencontre technique d'échange. (...)

Le directeur monogastrique et grains et le représentant – développement se rencontrent au moins une fois par année pour faire du « knowledge mapping » et évaluer l'évolution des connaissances

avec les objectifs pour l'entreprise. Le représentant apprécie la confiance et le respect de son évolution à son rythme dans son développement:

Représentant – développement des affaires : Ça, je l'ai eu. C'est pour ça que je suis encore ici. Parce que le processus est super le fun. On dit... Comme je te dis, une fois par année, on fait un alignement. On va apprendre ça, ça, ça cette année. Pis, André il me donne les outils, il me donne les informations pour que je le développe. Il va aller à la vitesse que moi je suis prêt. Alors, tu sais... Ça prend un accès à l'information. Pis, faire confiance. C'est sûr qu'on ne travaille pas de la même manière et c'est parfait, car on se taperait sur les nerfs. Mais il me laisse aller dans.. Me développer. Pis il me dit ouais tu... pas vu ça dans la formation (...).

Directeur monogastrique et grains : Et bien révision, c'est révision salariale, etc. Alors, plan stratégique... Il y a plan stratégique et tu as individu. Écoute, moi je m'assis une fois par année pour qu'on établisse les cibles de l'année et je les révise deux ou trois fois par année avec les gens. C'est le best. Révision : Deux trois par an. Moi je travaille très proche des gens. Alors, je vois... Je suis après valider le tir. Ce que tu vas faire ce matin, est-ce que ça nous rapproche d'où est-ce qu'on veut aller ou ça nous éloigne.

Bref, les éléments de conception communautaire du design les plus appropriés dépendent de plusieurs facteurs comme de son environnement, de la cohésion de ses membres, des types de connaissances qu'elle partage ainsi que du stade de développement de la communauté que nous allons observer cela à travers les stades d'évolution.

4.3.2 Ouvrir le dialogue entre les perspectives internes et externes

L'importance des coachs externes a été étudiée dans la récente littérature surtout dans le transfert de connaissances dans des communautés de pratique. La pratique externe est la réelle mesure de la performance par rapport à l'interne. Le directeur mentionne qu'il a ouvert le dialogue avec des personnes externes. Il y a des limites à suivre des formations avec toujours les mêmes personnes dans le réseau traditionnel :

Directeur monogastrique et grains : Ouais je lis, j'écoute beaucoup et je pose des questions. C'est ma façon de comprendre. Pis, j'ai tendance à sortir des lignes. À un moment donné, je suivais une formation. À un moment donné, je suivais des formations... Toujours dans le réseau. Pour s'apercevoir qu'à un moment donné, quand tu suis des formations avec toujours le même monde, c'est toujours les mêmes idées qui reviennent. Alors, j'ai commencé à sortir du réseau pour faire d'autres contacts, rencontrer d'autres gens qui ont d'autres expertises et des problèmes différents aussi. Ça m'a permis de comprendre... Tu ne l'as pas ce problème aujourd'hui, mais il y a

quelqu'un qui l'a alors ça veut dire que tu peux l'avoir. Alors, je suis curieux... Je suis très curieux... Incontentable et curieux. Ça c'est plate, mais...

Les membres ont souvent du mal à imaginer comment une communauté plus développée (ou plus jeune dans notre cas) pourrait améliorer leurs points de vue internes ou les aider à tirer parti des capacités dormantes. Cela peut permettre d'avoir une meilleure vue d'ensemble pour prendre de meilleures décisions. (Wenger et al., 2002). Le directeur monogastrique et grains nous démontre qu'il ne faut pas avoir peur d'aller voir à l'externe pour rester à jour et être ouvert aux perspectives externes des nouveaux membres qu'ils vont engager :

Directeur monogastrique et grains : Ça ne me dérange pas du tout. Écoute, les choses sont faites pour être défaites et refaites. Alors, moi, dans des situations, j'arrive aucun paradigme., Pourquoi on ne peut pas le changer? On ne peut pas le changer, car on l'a toujours fait comme ça. Pourquoi on l'a toujours fait comme ça? Peux-tu me dire autre chose? Je ne peux pas te dire autre chose. Pourquoi tu ne peux pas me dire autre chose? Penses-tu que si on le ferait d'une autre façon... Il y en a-tu qu'ils le font autrement? Ouais un tel, un tel. Pourquoi ils le font autrement? Je ne le sais pas. On va aller le voir. Par téléphone, appelle-le et demande-lui pourquoi il le fait de même. (...)

Par exemple, cela peut, entre autres, signifier amener un « étranger » dans un dialogue avec le leader de la communauté et les membres principaux (Wenger et al., 2002). Le directeur monogastrique et grains n'hésite pas à engager des experts externes contractuels avec une autre vision même s'il y a une ressource équivalente à l'interne et cela, pour s'assurer du développement de la pratique si important pour la relève qui désirerait s'y investir :

Directeur monogastrique et grains : Oui. C'est arrivé que j'ai déjà engagé des consultants extérieurs. Je n'avais pas à me trouver, à comprendre ce qui se passait. J'ai engagé... Pourquoi tu as engagé lui, on a déjà quelqu'un qui fait ça (...). Oui, mais lui ça marche pas et il fait toujours la même affaire. Je comprends que c'est plate (...). Tout ce que je sais c'est que ce qui fait, ça ne marche pas.

Seuls les initiés peuvent savoir qui sont les vrais joueurs et l'importance des relations internes et externes (Wenger et al., 2002). Celui-ci trouve cela vraiment utile et il essaie même d'inclure cela dans le plan de développement de ses employés :

Directeur monogastrique et grains : Et bien, dans le PGP, le programme de développement, on établit à chaque année, ça va être quoi le plan (...). Exemple, Xavier, responsable de la nutrition, Xavier je veux que tu fasses au moins 1 voyage par année à l'extérieur pour voir ce qui se passe en dehors du réseau. (...)

Nous ne sommes pas obligés de chercher loin pour avoir une perspective externe en même temps car toutes les coopératives agricoles du Québec sont liées alors ils peuvent échanger entre eux. Ils possèdent également une filiale commune (la Coop fédérée) qui a un rôle d'expertise pour le transfert et partage de l'information entre les coopératives. Le représentant – développement des affaires nous parle de comment il a pu apprendre différentes facettes de la gestion de quotas grâce à cela :

Représentant – développement des affaires : Oui des experts qu'on peut se référer. Ouais c'est ça. Il y en a dans toutes les départements. Si j'ai une question, oui ils appellent la formulation. Si j'ai une question de quotas, il y a un autre représentant d'une autre coop que lui aussi fait de la gestion de quotas alors on s'échange... C'est des échanges dans le fond entre personnes-ressources. Comment faire? Comment? Les meilleures méthodes, mettons. Mais c'est l'avantage de la coop fédérée : les ressources. On n'est pas tout seul.

De plus, avec une ouverture de la coopérative à ce niveau, la technicienne en logistique avicole vient d'un compétiteur reconnu et elle agit comme agent de changement à sa façon au niveau technologique et la façon de faire la gestion des quotas dans une entreprise externe :

Technicienne en logistique avicole : J'ai pris ce qu'on avait chez Boires et là, je l'ai adapté à ce qu'on avait besoin chez La Coopérative V. En fait, j'ai ajouté des données par rapport à... Et bien aux fermes que je parlais comme (inaudible) Avinord... Même pour ferme Avinord... En fait, André il fait le comité à toutes les... Je ne sais pas trop combien de fois, mais en tout cas... Pis là, je rentre... Tous mes liens sont faits dans mes onglets pour que mes kilos se rendent et que je sache que les filles ont... Parce que normalement quand ils ne sont en grève, ils rentrent les kilos dans mon fichier. (...)

Une des raisons pourquoi les experts-conseils peuvent autant aider, c'est justement les perspectives externes qu'ils peuvent amener et par conséquent aussi leur relève. Ils travaillent avec un grand nombre de producteurs différents pour leur rendre des services et fournir la moulée et les poussins. Quand un individu reste dans le même environnement trop longtemps (chaque producteur ne connaît que sa production), il n'est pas rare qu'il arrête de voir certains détails à la longue. On peut voir cela dans le témoignage de l'expert-conseil #2 :

Expert-conseil #2 : Il faut qu'il apprenne tout, Qu'il soit à l'aise et qu'il devienne un bon guide pour les producteurs. Parce que c'est un peu ça qui résume... On est comme un guide pour les gars. On est les watch man. Tu sais, les producteurs, ils ont bien de l'ouvrage. Ils font de grosses journées. Pis, ils voient toujours la même maudite affaire

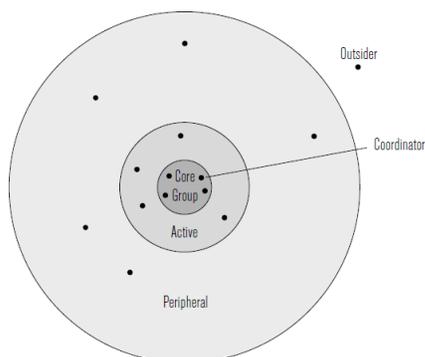
quand ils rentrent dans leur poulailler. Alors, nous autres, on arrive avec des yeux différents. Là, on voit des choses qu'eux autres n'ont jamais vues. Alors, tu leur mets ça en reliefs. Regarde, il y a telle chose qui se passe. Ah ouais je n'avais pas vu ça. Ah et bien on arrange ça comment? Et bien on essaye ça, ça, ça. Pis, tu sais, c'est...

4.3.3 Inviter les différents niveaux de participation

Les communautés de pratique qui ont du succès ont des membres qui participent à des degrés différents. (Wenger et al., 2002). La clé d'un bon transfert de connaissance dans la communauté de pratique et d'un degré sain de mouvement entre les niveaux est de concevoir une participation qui permettent à tous de se sentir un membre à part entière. Cela motive et facilite le transfert des connaissances pour une meilleure planification de la relève.

Une bonne structure d'une communauté de pratique invite différents niveaux de participation et c'est très important de bien le comprendre pour la relève. Tel que Wenger le mentionne, les gens participent au sein d'une communauté pour différentes raisons. Par exemple, certains peuvent participer, car la communauté leur offre directement une valeur ajoutée. Certains peuvent participer pour le lien fraternel qui se crée au sein de celle-ci. Certains peuvent également utiliser la communauté pour simplement développer leurs connaissances. Toutefois, il mentionne qu'il est irréaliste de penser que tous les membres doivent participer au même degré (Figure 4.1) et qu'au contraire, les communautés de pratique qui ont du succès ont des membres qui participent à des degrés différents. (Wenger et al., 2002)

Figure 4.1 – Niveaux de participation au sein d'une communauté de pratique



Participation périphérique

La participation périphérique est primordiale à un bon développement de la relève dans un contexte de communauté de pratique qui est très différent de la tendance forte actuelle de la structure traditionnelle. Les experts-conseils doivent se concentrer sur leur passion et talent et c'est un élément fondamental de cette structure qui est peu comprise. Les membres en périphérie peuvent être des travailleurs qui allègent le travail des membres principaux pour qu'ils puissent se concentrer sur la discipline dans laquelle ils ont une expertise et le développement de la pratique ainsi que de la communauté reliée à cette expertise.

La participation périphérique peut avoir plusieurs formes pour aider les membres principaux à effectuer leur travail et à développer la communauté. Par exemple, on peut voir le point de vue du représentant – développement des affaires que la ressource (technicienne en logistique avicole) qui l'aide pour tout ce qui est clérical lui est vraiment de la grande utilité pour les membres pour qu'il puisse se concentrer sur son domaine d'expertise :

Représentant – développement des affaires : Toute la partie cléricale de la gestion des quotas. Moi, ce que je fais en réalité... Moi je sais combien j'ai de quotas à ma disposition. Je m'entends avec toi. Je te le loue 320. Après ça, c'est Lucie qui fait la paperasse pour la location. Le bail de location de quota. Le bail de location de bâtisse ce n'est pas moi qui fais ça. C'est Lucie. Je te dirais... C'est quand même un travail assez... Qui est demandant là. Elle en a pour un trois-quatre semaine à...

Toutefois, une faiblesse de la part de l'organisation est la banalisation de l'importance des postes en périphérie. L'expert-conseil nous partage comment il croit que l'employé qui s'occupe des commandes de moulées devrait être considéré comme partie intégrante de l'équipe avicole comme d'autres membres en périphérie :

Expert-conseil #2 : Ah oui lui il devrait être valorisé. Il devrait faire partie directement de notre équipe, mais... à cause du syndicat, on n'est pas capable de le sortir de là.

Expert-conseil #2 : Ça fait que... Non c'est ça... Écoute, moi... ça, pour moi, c'est un poste clé qui devrait être non syndiqué qui devrait faire parti carrément de l'équipe avicole.

Parrainage

Le rôle du parrain nécessite le pouvoir et l'influence d'une position hiérarchique, mais il est différent des rôles de gestion traditionnels. Cela implique un engagement et des conversations plutôt que de contrôler (Wenger et al., 2023).

Tout d'abord, on peut voir cela avec une équipe de direction qui a pour objectif de légitimer la culture des communautés de pratique en termes de priorités stratégiques, veiller à ce que la valeur de la participation et du leadership communautaire soit largement appréciée et reconnue, et créer un environnement propice à l'apprentissage et la réflexion honnête. (Wenger et al., 2023) Dans notre cas, la direction fait confiance à son équipe et au leadership communautaire du directeur monogastrique et grains. On peut voir cela dans le témoignage de l'expert-conseil #2 où il démontre comment la direction donne ses attentes à leur directeur, mais que l'équipe ne ressent pas de pression de celle-ci :

Expert conseil #1 : Quelqu'un qui ne l'a pas, il ne fera rien. Sauf que lui son objectif, c'est ça et on s'en aller par là. Tu sais dire : On n'y arrivera pas et menacer (...). Moi ça fait... 20 ans que je le connais. Parce que c'est sûr que lui il reçoit les ordres d'en haut. Il faut qui les transmette. Alors, c'est de la manière qui les transmet. Il n'a jamais été agressif. Il n'a jamais dit : Si tu ne fais pas ça, tu es dehors ou des affaires de même. Par contre, on sait que si les patrons en haut ils lui ont demandé de faire de quoi, ça va être fait. Moi j'aime cette manière-là. Moi, demain matin, j'aurais un boss qui chiale après moi tout le temps, je ne serais plus là. Je ferais autre chose.

De plus, malgré tous les efforts que des membres d'une communauté peuvent faire pour développer la communauté, cela ne peut pas toujours être suffisant. La communauté qui n'est pas supportée par son organisation va se retrouver en manque de ressources à un moment donné dans son cycle de vie. Heureusement, la présente communauté d'experts-conseils avicoles a la chance de faire partie de gros réseau à travers le Québec et d'avoir l'appui constant d'une organisation parrainante. Plusieurs des sujets de l'étude nous ont parlé de l'influence énorme que ce soutien a eu dans leur apprentissage et leur développement et que cela doit continuer pour la relève. Pour commencer, le représentant – développement des affaires nous partage qu'il a accès à un bon nombre d'experts grâce à ce réseau :

Représentant – développement des affaires : Oui des experts qu'on peut se référer. Ouais c'est ça. Il y en a dans toutes les départements. Si j'ai une question, oui ils appellent la formulation. Si j'ai une question de quotas, il y a un autre représentant d'une autre coop que lui aussi fait de la gestion de quotas alors on s'échange... C'est des échanges dans le fond entre personnes-ressources. Comment faire? Comment? Les meilleures méthodes, mettons. Mais c'est l'avantage de la coop fédérée : les ressources. On n'est pas tout seul.

Toutefois, ce support de la part l'organisation parrainante est beaucoup moins présent qu'auparavant comme nous l'explique l'expert-conseil et cela peut être un grand inconvénient au transfert des connaissances des nouveaux :

Expert-conseil #2 : Mais à l'époque, on avait la Coop qui était la Coop fédérée avait un service d'accompagnement pour les représentants parce qu'il faut comprendre que dans ce temps-là en 1981, on était à peine une centaine de représentants pour la province. Ça fait que la fédérée avait des personnes-ressources qui venaient nous accompagner et qui venaient nous aider. Alors, moi si je rencontrais un problème que je n'étais pas capable de résoudre moi-même, et bien j'avais juste à lever la main et il y a quelqu'un qui venait m'aider. Ce qu'on n'a plus aujourd'hui. Mais à l'époque, on avait ça. Alors, moi j'ai appris beaucoup avec ces gens-là. C'est plus eux qui m'ont formé finalement, tu sais.

Également, l'organisation peut aider dans l'implantation d'outils. Un outil qui serait grandement utile pour le transfert des connaissances est la création d'artéfacts de réification. Étant donné l'aspect stratégique à long terme de l'implantation d'outils de ce genre, cela devrait être planifié par l'organisation parrainante tel que le démontre l'expert-conseil #2 :

Expert-conseil #2 : Ça ne donne plus rien. À moins que quelqu'un rentre ici et je vais lui donner la brique (...). Il est capable de se lever et étudier ça (...). Bien non, ce n'est plus bon la moitié. Ça fait que non je vais lui ôter. Tu n'as rien à lire finalement. Tu sais, c'est de valeur. Il aurait fallu que ça soit mis à jour, mais mis à jour par qui? Il n'y a personne de nous autres qui va faire ça ici. On n'a pas le temps de faire ça. Il faut que ça soit Sollio agriculture qui s'engage là-dedans et qui le fasse. Mais Sollio, ils n'ont pas de monde non plus.

Ensuite, on peut également voir cela entre autres avec des membres comme des gestionnaires qui guident la participation des membres et particulièrement pour les nouveaux membres à venir. Dans une communauté de pratique, le gestionnaire doit s'assurer que les membres aient dans la bonne direction et corriger le tir au besoin, mais par contre, ils doivent offrir une certaine liberté à ses membres pour qu'ils puissent expérimenter et améliorer les pratiques dans le temps. Il s'agit ici de

la grande différence entre des parrains d'une communauté de pratique et dans une structure traditionnelle. Dans une communauté de pratique, le parrain guide les membres d'une main légère sans vouloir contrôler. (Wenger et al., 2023) L'absence de parrainage autour des membres de la part d'un gestionnaire peut freiner le développement et le transfert de connaissance de ceux-ci et le rythme de la communauté. La technicienne en logistique avicole nous partage comment elle n'était pas encadrée du tout dans son ancien emploi et comment cela avait joué sur sa motivation :

Technicienne en logistique avicole : Je n'étais pas supportée. Je n'avais pas de support et j'étais seule dans quelque chose que je ne connaissais pas beaucoup.

Technicienne en logistique avicole : 5 ans de demi. Là, j'ai appris comment être gestionnaire de quotas. Pis là, aussi j'ai eu beaucoup de responsabilités à prendre beaucoup de l'initiative... et honnêtement si je n'avais pas eu à travailler à prendre souvent des décisions ou à m'imposer ou... Ça n'aurait pas bien été pour Jolibec. Parce qu'il fallait que je sois comme ça. Parce qu'ici, on est encadré... Tu sais, moi je suis encadrée... Si ça ne va pas, je peux aller voir Mathieu et dire : Mathieu, on a un problème avec telle affaire...

Elle nous mentionne que dans le travail qu'ils font, elle et les experts-conseils, la présence constante du gestionnaire est requise pour se développer :

Technicienne en logistique avicole : Dans le fond, avec ce qu'on fait dans le poulet, je pense que ça prend quelqu'un qui est sur les lieux comme un mentor dans le sens où il est là à l'année.

Toutefois, on peut voir que cela évolue dans le temps, car maintenant, elle a la chance de pouvoir avoir du parrainage d'un gestionnaire avec le représentant – développement des affaires et elle nous raconte comment cela va aider les futurs membres qui vont pratiquer cette discipline :

Technicienne en logistique avicole : Ouais c'est ça. Je pense qui serait le mieux. Tu sais, parce que tu ne peux pas... Je pense que ça ne serait pas... Un comme ce que... En fait, ce que Mathieu fait avec moi... Il est un peu comme un mentor dans le sens qu'il est là pour accompagner, mais je ne prends pas les décisions... Avant, je les prenais, mais ici, je ne les prends pas. C'est ça qui est différent. Mais c'est dans ce sens-là... Mettons que j'avais quelqu'un à former, montrer ce que je fais et j'expliquerais pourquoi moi ce que je pense pour de vrai c'est les (...)... Même là, j'en parle avec Mathieu... Il faudrait que cette personne-là pense à en parler à la personne responsable due... (...)

Dans l'apprentissage et le développement d'une personne, un aspect qui semble revenir est justement l'importance du gestionnaire et de la disponibilité de celui-ci pour poser des questions. C'est une bonne pratique de participation saine. Le représentant – développement des affaires nous partage comment il aime la disponibilité et la relation de confiance qu'il a avec le directeur monogastrique et grains :

Représentant – développement des affaires : Ce que je retrouve ici et que je... Ça prend un directeur. Il faut que ton boss ait confiance en toi. Il faut que tu sois capable de le dire. C'est l'information privilégiée que tu as qui t'amène à te développer. Si on ne te donne pas l'accès à l'information privilégié, le développement est difficile.

Représentant – développement des affaires : Ouais et écoute, la disponibilité de ton patron. C'est super important. Je l'ai dit souvent et il est au courant (...). Écoute, j'ai un problème, il va arrêter et il va me l'apprendre. Ça, c'est hyper important. C'est motivant pour nous. C'est le défi (...) qui facilite le transfert si on veut. Parce que tu sais, si je suis obligé d'attendre après, on perd du temps. Ça c'est le bout que j'appelle... Le plan, il est établi. On le corrige ou on l'améliore, mais il y en a c'est sûr.

Cependant, depuis quelques années, la disponibilité du directeur monogastrique et grains a été réduite de beaucoup dû à la fusion récente et aux nouveaux secteurs donc il s'occupe :

Directeur monogastrique et grain : Oui. Après ça, je suis revenu à Joliette en 1993 comme directeur commercial au niveau de la volaille. Alors là, toute la division, tout le développement des affaires du secteur de la volaille revenaient sur moi. Après ça, en 1997, je suis tombé... directeur des ventes, directeur général de la division avicole... Ça en 1997 c'est ça... 1997... Mais je peux me tromper dans les dates après ça... Après ça, je suis tombé directeur monogastrique et... juste directeur monogastrique... Monogastrique c'était porc et volaille. Après ça, je suis tombé chez La Coopérative V... pas chez la Coopérative V, mais chez Profil D'or... Directeur agricole... Comme directeur agricole, ce que j'ai fait c'est que j'avais le monogastrique, j'avais le grain, j'avais le laitier, j'avais le végétal. L'ensemble des... Ils ont créé une division agricole. J'ai fait ça jusqu'à la fusion de La Coopérative V. Puis, là, dans la fusion de La Coopérative V, je suis tombée monogastrique et grain. Alors, monogastrique c'est toujours porc, volaille et (...). J'ai touché... Écoute dans ma carrière, j'ai eu la chance de toucher à toutes les divisions agricoles.

Facilitateur de communauté

Un rôle au sein de la communauté qui s'avoisine beaucoup avec le parrainage, mais sans nécessairement avoir le pouvoir hiérarchique est celui du facilitateur de communauté. Cette

personne cruciale prendra sa retraite dans un proche avenir. Le rôle de facilitateur peut ressembler au rôle de gestionnaire, mais il s'agit davantage d'un rôle de médiateur ou d'arrière-plan, mais tout aussi important. Dans la communauté, il peut s'agir d'un individu qui a une facilité à créer des occasions pour rassembler les membres et favoriser les échanges. Dans la présente équipe, un individu semble se distinguer par rapport à cela en ayant des aptitudes pour ce genre de chose. On parle ici de l'expert-conseil #2. Celui-ci nous parle justement ici de son talent pour l'organisation d'événement et comment l'équipe optimise ce talent en le mandatant de projets de ce genre :

Expert-conseil #2 : La formation que nous autres on donne, ça fait partie de notre mandat aussi. Moi, avant la pandémie, j'avais un mandat de faire 4 réunions par années avec les producteurs pour de l'information technique. Ça fait que... Pis, c'est ce que je faisais. Ça, ça fait partie de mon ouvrage aussi. Mettre en place ces choses-là. Moi j'ai un statut un petit peu particulier parce que j'ai une facilité, je te dirais dans l'organisationnel. J'ai facilité à faire ça. J'ai les idées pour ça. Ça fait qu'à chaque fois qu'il y avait un meeting à organiser pour la coop. À chaque qu'il y avait une formation à organiser. Et bien c'est moi. Le party de Noël avec les producteurs... N'importe quoi... C'est moi qui faisais ça. (...)

Ce genre de talent n'est pas à négliger et est très important dans le contexte d'une communauté de pratique. Cela aide grandement pour le transfert des connaissances entre les membres. Voilà pourquoi quand l'expert-conseil #2 va partir, ce n'est pas seulement ses compétences techniques et ses relations client qui vont manquer à l'organisation, mais cela également comme il nous le partage ici :

Expert-conseil #2 : Je pense que oui. Mais ce n'est pas nécessairement relié avec les compétences reliées à mon poste de technicien, mais si moi je pars, qui va organiser tous les meetings? Qui va organiser les... Tu sais, je suis le seul à faire ça. Il y en a d'autres qui vont être capables de le faire. Ça, moi j'ai remplacé du monde et il y a du monde qui va me remplacer. Ça il n'y pas de trouble là-dessus. Mais il y a des choses qui sont plus faciles à faire.

Apprendre par la participation dans un engagement libre et naturel

Tel que nous l'avons mentionné, l'apprentissage dans une communauté de pratique se fait beaucoup par la participation et cela passe souvent par la participation périphérique progressive qui touche directement les experts-conseils de la relève qui sont en périphérie des expérimentés.

Beaucoup des membres de l'équipe ont commencé dans un poste par de l'observation où ils devaient suivre quelqu'un. Le représentant – développement des affaires nous témoigne que de suivre un employé expérimenté aide pour apprendre les différentes facettes du métier :

Représentant – développement des affaires : Pis, je suis quelqu'un qui... Dans une salle, je ne suis celui qui va crier le plus fort. Donc, moi suivre quelqu'un, ça ne me dérange pas. J'adore beaucoup regarder. Je suis quand même quelqu'un d'assez autodidacte. Je suis quelqu'un qui m'informe. Je lis beaucoup. Je regarde des choses. J'apprends beaucoup par moi-même. Donc, suivre les autres, je n'ai pas de misère, mais après 1 an, c'est assez. c'est correct. À l'abattoir, chez Exceldor, c'est un peu la même chose. J'avais vraiment mon territoire. J'avais ma tâche. Mais au courant de cette période-là...

Pour ajouter à cela, nous pouvons également apprendre en évoluant autour d'experts dans des domaines particuliers sans nécessairement convoiter ce poste. L'expert-conseil #2 a réellement appris son métier avec cet accès à des experts de grande qualité qui a facilité naturellement son transfert des connaissances et le fait qu'il a travaillé durant une grande partie de sa carrière avec un vétérinaire qui travaillait dans le même bureau que lui :

Expert-conseil #2 : Ouais c'est ça. Il y a trois ans, on avait un vétérinaire en permanence ici dans le bureau où est Mathieu. C'était le bureau du vétérinaire ça. Et puis, bien là c'était le fun. À tous les matins, on arrivait et Salut Étienne. On jasait. Tu sais, c'était très formateur. Parce que là, on avait beaucoup de renseignements et en plus, ce gars là c'est une encyclopédie. C'était... Mais moi j'ai eu cette chance-là. J'ai travaillé avec Francine Dufour, j'ai travaillé M. Boutin (...). C'était des vétérinaires avicoles renommés, tu sais. Pis, j'ai été très proche d'eux autres. Je le suis encore. Ça fait qu'eux autres ont pris leur retraite depuis ce temps-là et bien, il y a une grande perte à ce niveau-là (...). C'est avec eux autres qu'ils m'ont communiqué toute l'information. Beaucoup beaucoup de choses. Tu sais, moi je ne suis pas un vétérinaire de formation même si j'aurais aimé l'être, mais c'est peut-être pour ça que j'ai ramassé ça vite aussi. Mais on prescrit des choses. Souvent le vétérinaire va juste signer le papier, tu sais...

4.3.4 Créer des lieux de discussion formels et informels pour la communauté

Pour un bon transfert des connaissances dans une communauté de pratique, un élément essentiel est la confiance entre les membres pour bâtir des relations solides. Cela passe autant par des rencontres formelles que des rencontres informelles comme des échanges au quotidien. Plus la relation est solide, plus les échanges sont riches. (Wenger et al., 2002) L'équipe d'experts-conseils

avicoles de la Coop a la chance d'avoir les deux en assez grande quantité à cause de plusieurs facteurs.

Tout d'abord, il y a le côté informel qui est très présent dans cette équipe. Tel que Wenger (2002) le mentionne, une erreur typique d'un design pour la communauté est de mettre le focus trop sur les événements publics. Le coordinateur de communauté doit travailler pour promouvoir les échanges informels, car ces échanges créent des relations de confiance fortes et rendent plus riches les rencontres formelles par la suite. Avant la pandémie COVID 19, les experts-conseils partageaient un bureau tous ensemble alors il y avait beaucoup d'échanges informels. Cela ne se résumait pas à des réunions une fois de temps en temps, mais davantage à des échanges constants. Nous pouvons voir cela par le témoignage de la technicienne en logistique avicole qui nous démontre que l'information chemine très vite entre toute l'équipe de cette manière :

Technicienne en logistique avicole : Ouais et bien c'est beaucoup d'autonomie. Mais j'ai l'impression qu'il réfère beaucoup à Mathieu. Tu sais, ils se parlent beaucoup les gars. Moi j'ai compris quelque chose quand je suis arrivé ici. Si tu veux que quelqu'un sache de quoi tu le dis à un et tout le monde va le savoir. Alors, c'est ça. Si tu as de l'insatisfaction, tu le dis à un et (...) tout le monde le sait. Pis, à qui faire confiance aussi... Tu sais, je sais que Mathieu, André, ils se parlent beaucoup. Xavier, Mathieu et André... Les trois se parlent énormément. Il n'y a rien qu'ils ne savent pas finalement, tu sais.. André il... Et bien, en même temps, il fait confiance. Si Mathieu il dit que Lucie a fait ça et ça va bien, je pense que André il a pas le choix de nous faire confiance. (...)

Pour le directeur monogastrique et grains, c'est important d'alimenter ces interactions et les relations interpersonnelles pour le transfert des connaissances au sein de l'équipe pour s'assurer de continuer d'avoir les avantages d'une communauté et ne pas se retrouver avec une équipe de « loups solitaires » :

Directeur monogastrique et grains : Sans devoir être obligé de t'assurer que... Alors, les représentants qui me disent : Ah je ne passerai jamais au bureau. Écoute, tu vas le perdre. Tu vas le perdre parce qu'il va faire... Il va devenir de plus en plus sauvage... C'est plate à dire. Il faut trouver une façon que les gens se parlent. Ce n'est pas naturel. (...)

Le directeur monogastrique et grains utilise ce genre de discussion informelle pour former le représentant – développement des affaires qui va prendre sa relève. Chaque conversation de

résolution de problèmes, chaque appel téléphonique ou échange de courriels renforce les relations au sein de la communauté :

Directeur monogastrique et grains : Ouais, tu sais, écoute, moi je lui montre. Mon exemple qu'il a c'est la mienne. Alors là, mon coaching... Tu sais, je vais souvent... Je vais m'asseoir avec Mathieu. On va parler de sujets. On va parler de situations. Et bien écoute, on va parler une situation au niveau de la meunerie. Et là, je dis à Mathieu : Vas donc valider telle affaire, telle affaire avec ton équipe. Alors là, le lundi avec son équipe : il se passe telle affaire, les gars qu'est-ce qu'on pourrait faire? Après ça, on va dîner et on se parle. Il y a eu telle affaire, telle affaire... (...)

En effet, on peut vraiment aller bien loin avec des échanges informels. Souvent, les gens se limitent en pensant qu'ils ont atteint un certain niveau de connaissance, mais dans des échanges riches, on se rend compte qu'on peut toujours apprendre quelque chose de nouveau. Il y a une valeur ajoutée pour un nouveau de travailler avec un employé d'expérience pendant une longue période de temps avec un transfert des connaissances constant. L'expert-conseil #1 nous partage comment il a beaucoup appris d'échanges avec un vétérinaire et c'est seulement par manque de temps qu'il a arrêté d'apprendre avec lui :

Expert-conseil #1 : C'est ça. Après ça, se promener dans toute la province (...). Après, comme Normand Joyal, quand il voyait qu'il y avait des lacunes quelque part. Tout de suite, il mettait de l'emphase là-dessus. Quand le docteur Bruneau-Roy était arrivé de France (inaudible), lui écoute, on était toujours ensemble. Pendant un an de temps, on était les deux doigts de la main. Alors, à ce moment-là, dire : il y a tu de quoi que... C'est sûr que... Même aujourd'hui, si je l'avais à côté de moi. Je n'ai pas fini d'apprendre. Quand tu dis que tu as tout appris, tu es mal positionné.

Ces interactions sont d'une grande utilité pour l'organisation, car elles règlent bien des problèmes et pour un nouvel expert-conseil, cela peut être grandement utile pour un bon transfert d'informations avec ses collègues. L'expert-conseil #2 nous partage comment bien des problèmes se sont réglés juste en se parlant et comment il aimerait bien que cela revienne comme ça :

Expert-conseil #2 : Mais ça on est arrivé à faire ça parce que ces gens-là, les vétérinaires, nous faisaient confiance. Ça revient à dire encore c'est du travail d'équipe. Ici, je te dirais c'est que ça : du travail d'équipe. Écoute, tout ce qu'on réussit à régler juste en se parlant. Depuis la pandémie, on est chacun chez soi là. C'est plus dur. Avant ici, on est tous dans le bureau où est-ce que tu es venu nous voir là. On est tous là. Toute la gang. Alors, à tous les matins on arrivait... Tout le monde allait au bureau... Mais là, on se parlait.

Ces échanges peuvent également amener de la richesse aux rencontres formelles par la suite. Le directeur, qui est un coordonnateur communautaire, essaie de travailler dans l'espace privé entre les réunions. Ces discussions informelles « en retour » aident à organiser l'espace public et est la clé du succès des réunions pour un bon transfert des connaissances.

Directeur monogastrique et grains : Ouais . Puis, après ça, on va faire... Après ça... Le fait de travailler sur les différents comités aussi. On est capable de valider en temps réel ce qui est compris. On revient d'un meeting. Moi je reviens d'un meeting et lui il n'a rien compris. Bon et bien là, peut-être que Mathieu et (...) aura besoin d'un peu d'aide dans le dossier. Mais ce mode de gestion là, avec les gens à distance, c'est pas mal plus difficile. Écoute, je leur parle à tous les jours. Xavier et Mathieu je leur parle à tous les jours. Vous serez en Abitibi, ça ne serait pas pareil (...).

Les nouveaux experts-conseils n'auront pas le réflexe de voir de la valeur dans la communauté s'ils se voient rarement. L'expert-conseil #2 nous le démontre ici :

Expert-conseil #2 : Et bien moi je trouve que c'est une perte. C'est certain que pour l'employeur c'est un gain parce qu'il y a moins de dépenses, il a moins de... Mais moi dans ma pensée avec le travail auprès des producteurs, le travail technique qu'on peut faire auprès des producteurs, je trouve que... Et bien, c'est sûr qu'on peut se téléphoner et que le lundi matin, on se parle tout le monde. On se regarde la face sur Zoom. Mais ce n'est pas pareil. Ce n'est pas comme se voir au quotidien (...)

Nous pouvons également voir l'importance de l'informel pour bâtir une relation de confiance entre l'expert-conseil et le producteur. Plus les personnes voient de nouveaux liens, meilleur est la réunion et la relation. Il ne s'agit pas toujours de conversations où ils parlent d'avirole, mais ils peuvent parler de tout et de rien seulement pour que la relation atteigne un autre niveau et ainsi fidéliser le client. Avec une relation strictement professionnelle, le client hésite moins à aller voir la concurrence, car il sait qu'il peut compter sur toi. Cette relation est ce qui peut être le plus long à transférer aux nouveaux experts-conseils, car celle-ci s'est développée au fil des années. L'expert-conseil #1 nous mentionne comment il est important de commencer à échanger de cette manière avec la relève agricole dès qu'ils sont jeunes pour bâtir une relation avant même qu'il prenne la place de leurs parents à la tête de la ferme :

Expert-conseil #1 : Ouais. C'est ça. Parle à... Parce que combien de fois tu entends dire : Ouais, mais... Ouais, mais as-tu jasé avec le jeune. Il dit : Bah, ce n'était pas intéressant. Bien oui, mais le jeune s'en souvient. La journée que... Parce

qu'éventuellement... Pis, même... Pis même si tu dis... Ah et bien j'étudie en d'autres choses qu'en agriculture et je ne suis pas intéressé à la relève. À un moment donné, il y a un matin qu'il se lève et puis, oh peut-être que oui ça me tente... Pis, la journée que tu ne lui as jamais parlé. Votre affaire... Moi c'était ma manière de travailler. De toujours essayer d'impliquer la relève. Ou de lui reparler. Comme je te disais, des fois, c'était pas toujours volaille, volaille, etc. Des fois, c'était des petites discussions bien anodines et ça finissait. (...) tu avais pris 15-20-30 minutes et après ça, salut, à la prochaine. Au mois, ça l'incorpore.

Le représentant – développement des affaires utilise cet espace privé entre les réunions quand il parle à des producteurs et il trouve que c'est dans ce genre discussion qu'on approfondit les relations et qu'on apprend beaucoup :

Représentant – développement des affaires : Ouais, les jeux politiques j'aime ça. Alors, je m'arrange pour être dedans. Je ne manque pas une rencontre... Une rencontre d'éleveurs... C'est sûr que je ne la manque pas et je suis toujours le dernier parti. C'est toujours rendu à la bière que tu apprends à plein d'affaires. C'est sûr qu'il faut que t'aimes ça aussi. Si tu n'aimes ça, ça ne marchera pas.

Ensuite, pour ce qui est de l'informel, plusieurs ont mentionné qu'ils ont une réunion tous les lundis matins pour mettre à jour tout le monde au niveau technique et échanger sur des problématiques et autres avec les autres membres de la communauté. Le superviseur technique nous partage brièvement le contenu de ces échanges :

Superviseur technique : C'est le day to day et il y a quelqu'un d'autre qu'il le sait. Je suis allé et il s'est passé telle affaire. Ça c'est au niveau commercial. Au niveau technique, on a toujours notre rencontre le lundi matin. On met toute l'équipe ensemble. On fait un suivi technique. Est-ce que les oiseaux ont bien démarré? Est-ce qu'il y a de la mortalité? Combien? Est-ce qu'il y a eu de l'infection ou pas d'infection? Est-ce qu'il y a eu des traitements ou pas de traitements? Il y a telle maladie qui court dans le champ. Comment on approche ça? Est-ce que c'est élevé ou pas élevé? Si c'est élevé, on approche ça comment? Qu'est-ce qu'on fait? En collaboration avec le vétérinaire, car il faut bien qu'il travaille pour faire quelque chose. Ça c'est une rencontre technique d'échange. (...)

Cette création de lieux formels et informels permet de mieux se connaître et facilite les relations individuelles pour le transfert des connaissances. Les gens peuvent concrètement faire partie de la communauté en se créant un réseau et voir les autres qui y participent. Le directeur monogastrique et grains semble aimer beaucoup ce genre d'échanges alors il participe à beaucoup d'entre eux (22 comités). Il forme des comités pour discuter de différents sujets en particulier dans un contexte de

réunions. Cela amène un large réseau et beaucoup d'interactions. Plus les personnes vont se connaître, plus ils vont venir aux réunions :

Directeur monogastrique et grain : Non ici et là c'est les mêmes, mais ici c'est différent. Livrer de la moulée c'est une chose, mais le grain c'est une autre. Je fais tout ça. Ici, dans l'avicole, je pense que je suis sur 22 comités. Ça amène un réseau. Dans le porc, je suis sur 2 CA. Dans le grain, je suis sur un CA. Je n'ai pas de comité de (inaudible). J'ai deux de comités ici. Deux comités qui sont AVG et commercialisation, non je me trompe... Comité santé, couvoir, développement, usine, qualité, vétérinaire, achat, intrant, approvisionnement usine, achat méd, Sollio grains Québec, comité de crédit... pas comité de crédit, gestion de risque... Gestion de risque, c'est lui que je cherchais tantôt. Appro usine, ça c'est bon, achat intrant ça ça va, achat protéines, couvoir, il y a Côté aussi... Eh c'est pas mal ça.

Dans ces genres de comités, il essaie de mettre de l'avant les forces de chacun pour enrichir le plus possible les échanges et développer la pratique :

Directeur monogastrique et grains : L'équipe de nutrition c'est Xavier avec le nutritionniste de la fédérée. On a.. On s'est créé, dans la volaille, un comité de gestion. On s'est créé un comité de gestion restreint. On a Xavier Bellemare, Mathieu Bellehumeur et moi. Ce comité de gestion là, c'est le challenge. Challenge qualité, challenge opération, challenge nutrition. Je vais te donner un exemple. Nutrition. Xavier Bellemare avec le nutritionniste de la fédérée. Xavier dans son rôle, c'est toutes questions de nutrition. Ça relève de lui. Nous autres on discute entre nous autres et on se dit : selon nous autres, on a peut-être un problème. Quand on s'assit et on regarde le coût des restrictions, bon et bien là, Xavier, il repart avec ce qui va avec la nutrition. Il rencontre aussi les entreprises. Nos fournisseurs. Alors là, quand c'est Mathieu, dans d'autres sujets spécifiques comme les abattoirs. Bon, et bien, Mathieu, sa job c'est de travailler avec les abattoirs directs. On a chacun nos forces. Je calcule bien gros en disant : écoute-toi, tu es bon là-dedans et tu aimes ça, je vais te le faire faire. L'autre qui n'est pas bon là-dedans et qui n'aime pas ça. Il est bon dans d'autres choses. Alors, on a créé un comité de gestion à très au niveau. À ça, à un moment donné, on va rajouter Louis qui est un des représentants qui travaillent dans la reproduction. On va ajouter d'autres gens qui ont une expertise particulière.

4.3.5 Focus sur la création de valeur

La création de valeur que la communauté de pratique crée au sein de l'organisation de la présente recherche est la clé pour plusieurs raisons. Tout d'abord, concernant la planification de la relève, il est crucial de démontrer cette valeur dès le début pour que les nouveaux aient un intérêt à échanger avec les anciens membres et ainsi développer leurs compétences. Le gestionnaire peut bien mettre tous les mécanismes d'échanges en place, mais si le nouvel employé ne voit pas de

valeur à faire partie de la communauté à travers les activités, le transfert des connaissances ne sera pas optimal. Wenger (2002) mentionne que les activités qui ont le plus de valeur dans une communauté sont les petites interactions quotidiennes, soit des discussions informelles pour régler un problème ou des échanges en tête-à-tête à propos d'information à propos d'un outil, d'un fournisseur, d'une approche ou d'une base de données. Par contre, la vraie valeur d'échange de ce genre n'apparaît pas de manière évidente immédiatement, car l'impact d'un conseil peut prendre du temps à être aperçu. Ces interactions sont d'une grande utilité pour les membres de la communauté, car elles règlent bien des problèmes et pour un nouvel expert-conseil, cela peut être grandement utile pour son développement. L'expert-conseil #2 nous partage comment bien des problèmes se sont réglés juste en se parlant et comment il aimerait bien que cela revienne comme ça :

Expert-conseil #2 : Mais ça on est arrivé à faire ça parce que ces gens-là, les vétérinaires, nous faisaient confiance. Ça revient à dire encore c'est du travail d'équipe. Ici, je te dirais c'est que ça : du travail d'équipe. Écoute, tout ce qu'on réussit à régler juste en se parlant. Depuis la pandémie, on est chacun chez soi là. C'est plus dur. Avant ici, on est tous dans le bureau où est-ce que tu es venu nous voir là. On est tous là. Toute la gang. Alors, à tous les matins, on arrivait... Tout le monde allait au bureau... Mais là, on se parlait.

On pourrait se questionner sur la pertinence de ce sujet dans un contexte de transfert des connaissances comme le nôtre alors il est important de mentionner la valeur est capitale pour développer de nouveaux membres dans un contexte de communauté de pratique, car la participation à une telle communauté est, pour la plupart du temps, volontaire. Les communautés de pratique prospèrent parce qu'elles créent de la valeur dans l'organisation, dans l'équipe où la communauté travaille et dans la communauté elle-même. À la place d'essayer de déterminer à l'avance quelle sera sa valeur, une communauté doit commencer par organiser des événements, des activités et créer des relations pour que leur potentiel de valeur ajouté émerge (Wenger et al., 2002). Par exemple, parfois, la valeur dans une telle communauté n'est pas visible de manière quantifiable, mais plus au niveau personnel. Cela peut être simplement de savoir qui appeler quand on a un problème. Il s'agit d'un avantage très bénéfique, et ce, surtout pour les nouveaux membres. L'expert-conseil #2 nous démontre ici que oui, maintenant, ils peuvent s'appeler quand ils ont un problème, mais cette relation est basée sur le fait qu'ils se sont vus à tous les jours pendant des années :

Expert-conseil #2 : Et bien moi je trouve que c'est une perte. C'est certain que pour l'employeur c'est un gain parce qu'il y a moins de dépenses, il a moins de... Mais moi dans ma pensée avec le travail auprès des producteurs, le travail technique qu'on peut faire auprès des producteurs, je trouve que... Et bien, c'est sûr qu'on peut se téléphoner et que le lundi matin, on se parle tout le monde. On se regarde la face sur Zoom. Mais ce n'est pas pareil. Ce n'est pas comme se voir au quotidien (...)

En fait, un élément déterminant de la conception axée sur la valeur est d'encourager les membres de la communauté à être explicites sur la valeur de la communauté tout au long de sa vie pour justifier toutes activités de développement qu'ils font. (Wenger et al., 2002)

Avant d'aller plus loin, il est important de comprendre la principale distinction entre une équipe de travail traditionnelle et une communauté de pratique au niveau de la valeur. Une communauté de pratique est maintenue par la « valeur d'apprentissage » que les membres trouvent dans leurs interactions. Ils peuvent effectuer des tâches ensemble - et donc peut-être agir en équipe pour ce projet, mais ces tâches ne définissent pas la communauté. C'est l'apprentissage constant qui soutient leur engagement mutuel (Wenger et al., 2023). Une équipe de travail traditionnelle se concentre sur une tâche, un projet ou une fonction. Lorsque la tâche est accomplie, l'équipe se disperse. Les membres de l'équipe sont susceptibles de faire face à de nouveaux défis et apprendre quelque chose dans l'exécution de cette tâche, mais cet apprentissage ne définit pas l'équipe. C'est la tâche qui les maintient ensemble. Et c'est leur respect d'engagement et de contribution à la tâche qui est la principale source de confiance et cohésion entre eux.

Dans l'équipe d'experts-conseils avicoles, la création de valeur ne s'est pas fait par le volume constant de vente de moulée et poussins qu'ils ont vendus à travers les années grâce au service qu'ils offrent. Au contraire, c'est davantage par le développement constant de la pratique dû au transfert des connaissances à travers les échanges quotidiens au sujet de nouvelles idées ou de résolutions de problèmes, tant au sein de leur communauté d'experts-conseils que de la communauté qu'ils ont formée à travers le temps avec les producteurs. Cela a forgé un fort engagement mutuel autant entre les experts-conseils qu'avec les producteurs. Dans cette optique, il n'est pas étonnant que les experts-conseils ne considèrent pas comme des vendeurs, car la tâche de vendre ne définit pas la communauté. Cette identité de la valeur doit être bien comprise et acceptée par la relève dès le départ et bien transmise par ceux qui les accueillent. On peut le voir

ici avec l'exemple de l'expert-conseil #1 qui nous explique clairement qu'il s'identifie plus comme un expert au niveau technique et non comme vendeur :

Expert conseil #1 : Ouais. Parce qu'à la base, pour être bien sérieux, enregistre-moi ça ne me dérange pas (...), je ne suis pas un vendeur. Je n'ai pas... Il y en a qui vendrait deux fois le même frigidaire à un Eskimo pour mettre dans son Igloo. Moi je suis plus service technique.

Les communautés doivent créer des activités et des relations qui aident à faire émerger leur valeur potentielle comme groupe dans le développement de la relève.

Par exemple, les experts-conseils d'expérience peuvent leur enseigner des manières de fonctionner, perfectionnées avec le temps, qui peuvent aider à la performance globale de leurs pratiques. L'expert-conseil #2 nous partage un exemple de cela ici :

Expert-conseil #2 : C'est pas mal moi qui a créé mon approche chez les producteurs oui. Mais, tu sais, on se fait des barèmes. On sait qu'on a des visites à faire à telle séquence. Bon et bien une visite 7 jours mettons, ça, c'est très important. On en a une qui est toute aussi importante à 21 jours. On essaie de faire ça de même. Ça, on travaille un peu de la même manière. Pis, ça, c'est entre nous autres qu'on s'est dit ça à un moment donné. On s'est dit... À un moment donné, on a décidé de peser les oiseaux 7 jours. On ne faisait pas ça avant. Pis, si on l'a fait, c'est juste pour nous obliger à passer à 7 jours. Ça, il n'y a rien là (...). Ça fait que ça, c'est des procédures, mais qu'on a décidé tout le monde ensemble. Ça fait qu'on a chacun fait notre façon de faire, mais en équipe. C'est l'équipe qui a décidé de faire ça de même.

Pour finir, il est important de faire valoir la valeur des pratiques de développement au sein d'une telle communauté pour que les dirigeants soient d'accord de mettre en place les conditions facilitatrices. Cela est essentiel pour avoir une vision long terme et pour bonne planification de la relève. L'expert-conseil #1 nous explique comment son équipe d'experts-conseils a pu bâtir un avantage concurrentiel durable grâce à la communauté et les relations de confiance qu'ils ont établies avec les producteurs au fil du temps :

Expert-conseil #1 : Ouais. La revente. Ce que je veux dire c'est que revendre, mais continuer à l'avoir comme client. Pis, nous autres, la force qu'on avait... On l'a encore un peu... on est tellement proche de nos clients qu'ils... Tandis qu'aujourd'hui, le marché est plus volatil. Il y en a qui vont acheter juste un peu de moulée. Ça, ça se faisait moins avant. Nous autres, Profil d'or... Dans le temps qu'on s'appelait Profil

d'or, on était... Notre marque de commerce c'était le service. Même, on était qualifié comme la meilleure équipe avicole au Québec. Toute compagnie confondue et tout ça. Tandis qu'aujourd'hui, tu as des compagnies qui viennent de l'Ontario. Ils vendent au cost. Il y en a et bien... On va t'essayer et... Ça n'existe plus quasiment. Tu vas donner un bon service et tout, mais...

4.3.6 Combiner les aspects familiaux et excitants

Les communautés qui ont du succès offrent le confort familial comme un retour dans une ville natale, mais ils ont aussi des événements intéressants et variés pour entretenir la venue de nouvelles idées et de nouveaux membres. Il est important de combiner les aspects familiaux et excitants parce que les activités de routine fournissent une certaine stabilité pour créer des liens qui fortifient les relations et les événements excitants, un sens commun de l'aventure. (Wenger, 2002) Dans l'optique du développement des compétences de nouveaux experts-conseils, l'aspect familial est de créer un endroit où les gens ont la liberté de demander des conseils de toutes sortes, de partager leurs opinions et essayer leurs idées plus ou moins développées sans répercussion ou obligations. La communauté diffère d'une équipe de travail traditionnelle dans le sens où le membre peut donner des conseils pour un projet quelconque sans nécessairement être obligé de faire partie de celui-ci ou au contraire, ils peuvent recevoir le conseil de quelqu'un et même d'un patron sans être dans l'obligation de le suivre.

Dans une communauté mature, cela se traduit souvent par un modèle composé de réunions régulières, de téléconférences, de projets, l'utilisation de plateformes en ligne (forum) et d'autres activités de ce genre. On peut voir ce genre de structure dans la communauté des experts-conseils avec le fait qu'ils ont de nombreuses rencontres et qu'ils ont réussi à créer un « lieu » avec un climat de confiance fort comme il est mentionné plus tôt dans le bureau où ils ont travaillé tous ensemble durant des années et qui est très inclusif pour les nouveaux arrivants. L'expert-conseil #2 nous partage comment il appréciait ce lieu en question et comment il aimerait bien que cela revienne comme avant la pandémie :

Expert-conseil #2 : Mais ça, on est arrivé à faire ça parce que ces gens-là, les vétérinaires, nous faisaient confiance. Ça revient à dire encore c'est du travail d'équipe. Ici, je te dirais c'est que ça : du travail d'équipe. Écoute, tout ce qu'on réussit à régler juste en se parlant. Depuis la pandémie, on est chacun chez soi là. C'est plus dur. Avant ici, on est tous dans le bureau où est-ce que tu es venu nous voir là. On est tous là.

Toute la gang. Alors, à tous les matins on arrivait... Tout le monde allait au bureau...
Mais là, on se parlait.

Étant donné que l'intention primaire de la communauté est le bonheur des producteurs, ils doivent également établir cet aspect de familiarité avec les producteurs. Voilà pourquoi nous pouvons voir qu'ils font parfois des tâches qui peuvent sembler anodines en soi, mais qui ont un but plus grand et il est important que les nouvelles recrues comprennent cela. Il est vrai que des tâches comme les inspections régulières qu'ils font ou même le simple fait de peser des poulets peut sembler illogiques pour des personnes avec autant de compétences fassent ce genre de choses, mais cela a un but beaucoup plus grand que la simple tâche en soi. Tel que le superviseur technique nous le démontre ici, cela peut permettre de se familiariser avec la production du producteur, d'avoir un contact avec les animaux et également d'échanger des idées et des opinions avec le producteur ou le vétérinaire dans un contexte informel sans jugement ou obligation et cela est très formateur :

Superviseur technique : Réellement. Il n'y a pas quelque chose que je n'aime ou que je ne juge pas utile de faire. Même d'aller peser des poussins. Aller peser des poussins ce n'est pas.. Mais ça te permet d'avoir un contact animal et de voir qu'est-ce qui se passe dans la bâtisse. Si tu t'arrêtes à l'action, ça n'a pas de sens. Ça pourrait quelqu'un d'autre qui le fasse. Mais ça me permet de voir d'autres choses. Mon ancien collègue vétérinaire est un peu dans la même chose. Des fois, il pouvait nous offrir d'aller peser des poulets. C'est un vétérinaire, tu sais. Mais il était dans la bâtisse pis.. Ça devient que tant qu'à aller là, on peut donner un coup de main. Ça permet de voir des choses. C'est un peu ça. Bon OK, peser un poulet... Est-ce qu'on a besoin de les faire? Comme je te disais, des fois on a besoin d'une mesure pour voir comment la performance va. Ça fait partie des raisons. Il y a la passion et les raisons. Il faut qu'il y ait beaucoup de passion dans la job qu'on fait. Mais il y a toujours des raisons. Il y a des affaires qui sont plates à faire. Peser des poulets ou ramasser des morts. C'est déjà arrivé. Ma job ce n'est pas ça, mais pas le choix. Il se passe... Une marde qui est arrivée. Ça fait partie des raisons et pas de la passion. La passion de lire et de voir des recherches pour moi, d'appliquer ça et de voir que ça marche. Ça c'est la passion. Les raisons c'est qu'il faut aller les peser les poulets.

Toutefois, pour animer la passion pour le domaine, il est important que le développement d'un membre soit parsemé d'événements qui peuvent apporter de la nouveauté et l'excitation qui complète la familiarité des activités quotidiennes. Cela aide à faire entrer de nouvelles idées et de nouvelles personnes dans la communauté en continu. Toutefois, nous pouvons observer que les événements excitants peuvent varier d'un individu à l'autre en fonction de leurs forces et leurs intérêts. Par exemple, pour le superviseur technique, tout l'aspect de la recherche est quelque chose

qui le passionne dans le domaine alors le développement de ses compétences passe beaucoup par la lecture :

Superviseur technique : La passion de lire et de voir des recherches pour moi, d'appliquer ça et de voir que ça marche. Ça c'est la passion.

Pour l'expert-conseil #2, avec son bagage et son intérêt en biologie, il a appris beaucoup en allant sur le terrain avec des vétérinaires en faisant des cas pratiques avec eux :

Expert-conseil #2 : Comme je te dis, moi j'ai collaboré beaucoup avec plusieurs vétérinaires et au fil du temps, ils m'en ont appris beaucoup. Mais ça, il faut que tu sois en mode éponge, tu sais. Il faut que tu veuilles apprendre et... Écoute, moi quand j'étais chez UniCoop avec le vétérinaire Docteur Boutin, quand on allait faire des autopsies, ce n'est pas lui qui les faisait c'est moi qui les faisais. Il était derrière moi. Il regardait ce que je faisais. Alors, il disait : regarde ça. Ça. Ah oui OK OK. À un moment donné, tu le sais après. Tu l'apprends. Tu l'apprends.

Pour le représentant – développement des affaires, celui-ci a mentionné qu'il aime donner son avis sur différents sujets et être au cœur des décisions alors le directeur monogastrique et grains a bien fait de l'intégrer à différents comités tout au long de son développement :

Représentant – développement des affaires : Moi j'aime... J'aime être au cœur de la discussion. Alors, j'aime ça quand on me demande mon point de vue. J'aime ça donner mon point de vue. Ce n'est pas obligé d'être le mien qui est retenu. Je n'ai pas obligé d'avoir toujours raison (inaudible). Mais j'aime ça donner des idées. J'aime ça dire mon mot. J'aime ça... Là je suis dans le feu de l'action. Si on veut, c'est ça. Je suis comme le pivot. Ça ça me motive (inaudible). On a une question sur la réglementation, c'est moi qu'on appelle. On a une question sur une cédule, c'est moi qu'on appelle. Alors, c'est ça que j'aime : être le pivot. (Inaudible)

Cet aspect d'être excité par le domaine et avoir le désir d'en apprendre plus est également essentiel dans l'apprentissage pour que le nouveau membre mette du sien dans son plan de développement, comme nous le souligne le directeur monogastrique et grains :

Directeur monogastrique et grains : De la manière que je fonctionne, quand on va engager un nouveau... À date quand on a engagé un nouveau représentant, moi j'ai établi les... J'ai établi avec lui le soleil et le plan de développement. Quand j'engage aujourd'hui avec un plan de développement... Dans le plan de développement, on va t'apprendre à monter les quotas, on va t'apprendre à faire ci, on va t'apprendre à faire

ça... Je vais dire aussi à la personne qu'on engage que c'est lui est responsable de l'atteinte des cibles du plan de développement. Nous ce qu'on va faire... On ne peut pas arriver demain matin, pis bien on est rendu là et on va faire ci et on faire ça. C'est que lui, ce matin, ce que je veux c'est qu'à la fin de l'année, il aille atteint telle affaire, telle affaire (...). On va lui donner les outils pour l'apprendre, mais il faut qu'il s'en mêle. S'il ne s'en mêle pas, oublie ça. Ça ne marchera pas. Alors, ça devient le rôle du chef. Tu sais, le mettre dans des situations.

Le gestionnaire doit donc trouver un bon équilibre entre le familier et l'excitant pour optimiser le bon développement des membres et adapter le type d'activités et de sujets en fonction de l'individu. Voilà pourquoi l'expert-conseil #1 trouve que le gestionnaire a une responsabilité là-dedans pour motiver son équipe :

Expert-conseil #1 : C'est correct comme ça. C'est sûr que mettre quelqu'un juste sur la prospection. 6 mois, il va être parti.

Expert-conseil #1 : Ouais, mais ça dépend toujours de comment tu veux... Tu as deux manières. Tu as la manière de la carotte ou du bâton. C'est sûr que si demain matin, tu forces tes gens à faire des choses qu'ils n'aiment pas faire. Et bien, peut-être que tu vas perdre des joueurs un peu plus rapidement. Par contre, si tu n'as pas ce tort là de diriger et bien là non plus, il va y avoir un laisser-aller et ça ne sera plus gérable. Sauf que comment arriver et faire un juste milieu? Moi je pense que André...

Les communautés vivantes combinent à la fois des événements familiers et passionnants afin que les membres de la communauté puissent développer les relations dont ils ont besoin pour être bien connectés avec les autres membres et générer l'excitation qu'ils doivent avoir pour être pleinement engagés dans leur plan de développement. Les activités de routine offrent la stabilité nécessaire pour bâtir des relations de confiance et les événements passionnants donnent un sentiment d'aventure commune (Wenger et al., 2002). Cet élément est très important pour garder les nouveaux et faire un développement de la relève réussi. Nous pouvons affirmer que la nouvelle technologie est un élément autant familier et excitant pour les jeunes et ils doivent pouvoir l'intégrer dans leurs processus de travail.

4.3.7 Créer un rythme pour la communauté

Le rythme d'une communauté est l'indicateur le plus fort de la vivacité de celle-ci. Il existe plusieurs rythmes dans une communauté soit l'équilibre entre les aspects familiers et excitants, la fréquence des interactions privées, le flux continu des gens qui passent d'une participation

périphérique à une pleine participation et le rythme en général de l'évolution de la communauté. (Wenger et al., 2002). Le manque de vivacité est un élément important qui joue sur la planification de la relève pour une organisation.

Dans la communauté d'experts-conseils, ils ont réussi après plusieurs années de trouver une formule gagnante, soit un rythme optimal pour la communauté pour le transfert des connaissances et le développement des compétences de chacun de ses membres ainsi que de la communauté en soi. Au fil du temps, ils ont réussi à trouver un équilibre entre les mécanismes de développement en ayant toujours un œil critique sur la valeur ajoutée de chacun de ceux-ci. Le rythme de cette communauté peut être décrit par certains points d'ancrage propices qui touchent toutes les caractéristiques fondamentales d'une communauté de pratique favorable au transfert de connaissance.

Par exemple, le directeur monogastrique et grains a instauré une rencontre formelle avec toute son équipe chaque lundi matin, ce qui établit un rythme de base collectif et motive le groupe à la performance dans leur passion commune. Pour discuter de la planification de la semaine et il a mis tous les experts-conseils dans le même bureau pour encourager son équipe à s'engager dans des discussions informelles dans un contexte qui est devenu de plus en plus familier entre les membres. Le superviseur technique nous mentionne le contenu de ces rencontres du lundi matin et nous pouvons voir ainsi la plus-value de celles-ci :

Superviseur technique : C'est le day to day et il y a quelqu'un d'autre qu'il le sait. Je suis allé et il s'est passé tel affaire. Ça c'est au niveau commercial. Au niveau technique, on a toujours notre rencontre le lundi matin. On met toute l'équipe ensemble. On fait un suivi technique. Est-ce que les oiseaux ont bien démarré? Est-ce qu'il y a de la mortalité? Combien? Est-ce qu'il y a eu de l'infection ou pas d'infection? Est-ce qu'il y a eu des traitements ou pas de traitements? Il y a telle maladie qui court dans le champ. Comment on approche ça? Est-ce que c'est élevé ou pas élevé? Si c'est élevé, on approche ça comment? Qu'est-ce qu'on fait? En collaboration avec le vétérinaire, car il faut bien qu'il travaille pour faire quelque chose. Ça c'est une rencontre technique d'échange. (...)

De plus, pour garder le rythme, il est important de parsemer le travail d'un nouveau membre d'activités qui rejoignent sa passion pour qu'il s'engage à long terme dans la communauté. Bien sûr qu'il peut y avoir des tâches qui l'intéressent moins, mais il est important de trouver un équilibre

optimal entre les deux pour répondre aux besoins des producteurs tout en assurant un certain engagement de la part de l'expert-conseil. Pour une planification de la relève efficace, cet équilibre peut être particulièrement important. Le superviseur technique nous donne son avis là-dessus ici :

Superviseur technique : Il y a la passion et les raisons. Il faut qu'il y aille beaucoup de passion dans la job qu'on fait. Mais il y a toujours des raisons. Il y a des affaires qui sont plates à faire. Peser des poulets ou ramasser des morts. C'est déjà arrivé. Ma job ce n'est pas ça, mais pas le choix. Il se passe... Une marde qui est arrivée. Ça fait partie des raisons et pas de la passion. La passion de lire et de voir des recherches pour moi, d'appliquer ça et de voir que ça marche. Ça c'est la passion. Les raisons c'est qu'il faut aller les peser les poulets.

Toutefois, plusieurs événements sont venus perturber le rythme récemment. Ces éléments établissent un contexte plus difficile pour le développement de la relève et des solutions devront être trouvées.

Pour commencer en 2018, une fusion de 4 coopératives a beaucoup bouleversé le rythme de la communauté (le secteur avicole n'existait pas dans les 3 autres coopératives). On peut voir ici un témoignage de l'expert-conseil #1 qui nous montre l'impact de celle-ci selon l'opinion de plusieurs producteurs :

Expert-conseil #1 : C'est ça. C'est sûr que, comme je te disais tantôt, les vieux de la vieille comme nous autres, quand on va... Juste changer de Profil d'or comme c'était avant à Novago, de coopérative fédérée à Sollio, ça s'est... On a passé notre carrière à se faire parler de coopérative fédérée, de Profil d'or, ... Là demain matin, ça s'appelle Sollio et... Là, il faut expliquer en plus aux producteurs pourquoi ça s'est fusionné et pourquoi ils ont changé de nom. C'est toutes ces explications-là aussi. Il y en a qui sont bien d'accord avec la fusion et il y en a qui sont moins d'accord. Parce qu'ils disent : Avant ça, c'était plus familial. C'était plus.. On était plus proche de vous autres. Maintenant, il faut quasiment passer par Chibougamau. Thurso pour une telle réponse. Saint-Barthélemy pour une autre. Saint-Casimir pour une autre. Avant ça, on avait une personne qu'on appelait... On t'appelait, tu faisais les marques et tu nous... C'est pour ça que AgConnexion c'est un peu le ramassis... Un réseau... Parce que là, il faut que tu incites le producteur à aller. À l'utiliser. Des fois, on est là et... Bon, heille, je n'ai pas ma prescription. J'y dis : tu as reçu la documentation sur AgConnexion? Oui. Tu as reçu ton code pour entrer dedans et tout ça? Oui. Je dis : tout est là. Il dit : Ah pas pensé.

La fusion a également engendré un remaniement du personnel. Le directeur avicole de l'époque est devenu le directeur monogastrique et grains actuel. Cela veut dire qu'il s'occupe maintenant

non seulement de l'avicole, mais maintenant également du porc et grains. Le fait de s'occuper de projets externes à la communauté avicole, cela nuit à son développement optimum comme celui du développement de la relève qui est la problématique actuelle. Il est important de mentionner que quand il était directeur avicole, il était également directeur agricole qui est comme un chef d'équipe des directeurs de la division agricole sans avoir la pleine responsabilité des différents secteurs.

Dans la citation suivante, le directeur monogastrique et grains nous explique ce changement :

Directeur monogastrique et grain : Oui. Après ça, je suis revenu à Joliette en 1993 comme directeur commercial au niveau de la volaille. Alors là, toute la division, tout le développement des affaires du secteur de la volaille revenaient sur moi. Après ça, en 1997, je suis tombé... directeur des ventes, directeur général de la division avicole... Ça en 1997 c'est ça... 1997... Mais je peux me tromper dans les dates après ça... Après ça, je suis tombé directeur monogastrique et... juste directeur monogastrique... Monogastrique c'était porc et volaille. Après ça, je suis tombé chez Novago... pas chez Novago, mais chez Profil D'or... Directeur agricole... Comme directeur agricole, ce que j'ai fait c'est que j'avais le monogastrique, j'avais le grain, j'avais le laitier, j'avais le végétal. L'ensemble des... Ils ont créé une division agricole. J'ai fait ça jusqu'à la fusion de Novago. Puis, là, dans la fusion de Novago, je suis tombée monogastrique et grain. Alors, monogastrique c'est toujours porc, volaille et (inaudible). J'ai touché... Écoute dans ma carrière, j'ai eu la chance de toucher à toutes les divisions agricoles.

De plus, la pandémie a également grandement perturbé le rythme de la communauté. La fréquence des réunions a beaucoup diminué, les interactions privées ont réduit leur fréquence au strict minimum et les aspects excitants comme les visites de courtoisie pour développer les relations avec les clients ont été réduits aussi. Dans le court terme, cela a eu plusieurs effets négatifs notamment sur le transfert des connaissances, le développement de la communauté et sur le recrutement de nouveaux membres. L'expert-conseil #2 nous indique clairement que le travail qu'ils font a beaucoup changé :

Expert-conseil #2 : Et bien, écoute. Il faudrait faire une sous-division ici parce que depuis que la pandémie est arrivée, le travail a changé beaucoup (...). Depuis 1 an et demi ou 2, ça a changé beaucoup beaucoup. On fait beaucoup plus de clérical qu'on en faisait avant.

Cela se traduit par une baisse des interactions comme nous le démontre l'expert-conseil #1 :

Expert-conseil #1 : Depuis la pandémie, je suis plus chez nous. Pour le travail clérical. Pour le reste, je viens ici quand j'ai besoin de médicament ou... C'est très très rare que je vais venir. Sinon, avant la pandémie, tous les jours, on était dans notre bureau.

L'expert-conseil nous mentionne également que la pandémie a freiné le rythme de la communauté avec une baisse des échanges informels :

Expert-conseil #2 : Et bien moi je trouve que c'est une perte. C'est certain que pour l'employeur c'est un gain parce qu'il y a moins de dépenses, il a moins de... Mais moi dans ma pensée avec le travail auprès des producteurs, le travail technique qu'on peut faire auprès des producteurs, je trouve que... Et bien, c'est sûr qu'on peut se téléphoner et que le lundi matin, on se parle tout le monde. On se regarde la face sur Zoom. Mais ce n'est pas pareil. Ce n'est pas comme se voir au quotidien (...)

Ils ont également dû faire des suivis à distance avec les clients, car ils pouvaient aller chez eux seulement pour des urgences. Cette nouvelle approche peut être très nuisible pour un nouveau représentant dans un contexte de communauté de pratique. Cela est également une perte, car ils faisaient beaucoup de prévention dans ces visites-là. L'expert-conseil #2 nous démontre ici pourquoi cela est problématique :

Expert-conseil #2 : Et bien là, en plus, ils nous ont demandé : Il ne faut plus que vous alliez... Faites que les urgences. Ça fait que là je me suis mis à faire du téléphone. Là, je téléphonais les producteurs. Je passais mes journées à faire des appels. Comment ça va chez vous? Pis là, tu sais, tu ne vois pas les oiseaux. Alors là, les gars ils disent : Et bien ça va. Quand ils disent, ça va ... Même si c'est ordinaire...

Il n'y a pas seulement la pandémie qui a changé le rythme de la communauté. En effet, l'arrivée d'outils technologiques a perturbé beaucoup le travail de certains. De plus jeunes experts-conseils de la relève aurait pu grandement aider à ce niveau si le plan de développement avait été dans ce sens. L'expert-conseil #2 nous mentionne comment il a dû s'adapter à la technologie sans trop d'encadrement de la part de l'organisation :

Expert-conseil #2 : On n'est pas équipé pour ça du tout. Ici, on n'a pas été supporté bien bien. Là, tu enregistres là. N'a pas supporté. Non ,mais c'est parce que... Tu sais, s'ils nous avaient fourni des scanners... Quelque chose... Tu appuies sur le bouton et le document s'en va (inaudible). Au final, ça va bien. (...) Ah... Ça, c'est une douleur. Ça fait qu'avant, tout ce qu'on avait à fait c'est que le lundi matin, on ramassait notre pile de feuilles, on mettait ça sur le coin du bureau des filles et eux autres ils devaient faire le classement. Des filières comme je te dis. Ça qui est arrivé... Eux autres ils

scannaient et ils étaient dans notre fichier, mais là, le fait qu'ils ne soient plus là et là en plus, ils sont en grève... Et bien, regarde, là il faut faire ça nous autres même. Alors ça, c'est une autre tâche. Pendant qu'on fait ça, on n'est pas chez les clients.

On a pu voir un changement du rythme de la communauté par la baisse de participation périphérique dû à une grève importante du personnel de soutien syndiqué qui a duré de 2021 à 2023. Les nouveaux représentants devront faire maintenant du travail clérical qui ne va pas dans le sens d'une communauté de pratique. L'expert-conseil nous démontre ici comment il pouvait davantage se concentrer sur le développement de la communauté avec les employés en périphérie :

Expert-conseil #2 : (...) Ça fait qu'avant, tout ce qu'on avait à fait c'est que le lundi matin, on ramassait notre pile de feuilles, on mettait ça sur le coin du bureau des filles et eux autres ils devaient faire le classement. Des filières comme je te dis. Ça qui est arrivé... Eux autres ils scannaient et ils étaient dans notre fichier, mais là, le fait qu'ils ne soient plus là et là en plus, ils sont en grève... Et bien, regarde, là il faut faire ça nous autres même. Alors ça, c'est une autre tâche. Pendant qu'on fait ça, on n'est pas chez les clients.

En conclusion, dans le contexte du départ à la retraite de 2 experts-conseils pour bientôt, le départ de membres importants peut également perturber le rythme de la communauté. On peut voir cela dans le témoignage de l'expert-conseil #2 où il nous parle du départ à la retraite du vétérinaire de la coopérative :

Expert-conseil #2 : Il n'y en a pas gros qui connaisse ça (...). Pis en plus de ça, moi j'ai eu la chance de travailler avec beaucoup de vétérinaires. Comme je t'ai dit, il y avait des vétérinaires qui travaillaient ici dans le bureau. Ça n'existe plus ça. Il en a plus. Alors, toute cette formation-là, une formation continue à tous les jours, et bien on ne l'a plus.

Bref, les membres de la communauté devront travailler fort pour retrouver un rythme optimal pour la communauté pour assurer un développement des compétences de la relève.

4.4 Design pour l'évolution en fonction du stade de développement d'une CoP

Comme mentionné plus haut dans le premier principe du design pour évolution, les auteurs ont développé et repéré certaines stratégies pour s'adapter en fonction d'un stade de développement de la communauté. Selon l'évolution qui est un plan de développement organique, les besoins en transfert de connaissances seront différents selon un stade débutant comparativement à un stade

mature ou en déclin. Les 7 principes de Wenger sont un guide concret pour faire fonctionner les connaissances dans un contexte de communauté de pratique. Selon l'évolution de cette communauté, il y a 5 stades que l'auteur a établis et il ajoute d'autres connaissances encore plus spécifiques et pertinentes pour s'assurer que le fonctionnement des connaissances soit bien adapté à la situation. Le but de cette section est de démontrer qu'il faut adapter nos stratégies en transfert de connaissance en fonction de l'évolution de la communauté, car un plan de développement qui ne prend pas en considération cela peut être très inefficace et même avoir des répercussions importantes négatives sur la vivacité de la communauté sur le long terme.

Nous pouvons voir clairement que nous ne sommes pas dans les stades préliminaires 1 ou 2 étant donné que ces stades se résument à voir du potentiel d'une communauté comme une extension d'un réseau social (stade 1) et pour la suite, d'avoir une vision claire sans nécessairement de structure établie (stade 2) et cela pourrait nous mener ensuite à développer cette communauté pour alimenter la passion et notre performance. Nous avons vu plus tôt que les composantes de la communauté sont clairement présentes alors ils ne sont pas en phase de discernement.

À travers la prochaine section du travail, nous allons voir que la présente communauté est dans un stade plus avancé et mature étant donné que les mécanismes mis en place et les composantes de leur design pour l'évolution sont plus élaborés et complexes. Les stratégies en matière de transfert de connaissance seront plus poussées et subtiles.

4.4.1 Stade 3 : Maturation

On a pu voir une croissance par le grand succès entre 2012 et 2018 quand cette équipe avicole s'est vu décerner le prix de la Coopérative avicole de l'année pour une sixième fois en sept ans au Québec. Dans ce contexte, ce stade peut se traduire justement par une croissance rapide à un certain moment dans la communauté de pratique en question. À travers cette ascension de l'importance de la CoP dans l'organisation, les principaux défis sont de clarifier le focus, le rôle et les frontières de celle-ci. Les leaders doivent ainsi s'assurer de garder le contrôle pour favoriser une croissance saine (Wenger et al., 2002). Ceci est seulement la pointe de l'iceberg qui démontre cette croissance. Nous avons vu à travers les résultats que le directeur monogastrique et grains implante déjà depuis longtemps un design pour l'évolution plus complexe avec les actions suivantes.

4.4.2 Stade 4 : Intendance

Lorsqu'une communauté commence à perdre de l'énergie reliée au Momentum du stade précédent, cela peut nous faire entrer dans un cercle vicieux. Elle doit faire face aux changements naturels dans la pratique, les membres, la technologie et la relation avec l'organisation. Quand la communauté atteint un certain niveau de performance et que l'organisation ne fournit pas les ressources et le soutien pour continuer la croissance, les membres principaux sont souvent menés à s'investir dans des projets à l'externe et de laisser les autres membres se fier à la communauté du web et à leur autonomie qu'ils croient suffisante. À ce moment-là, la communauté entre dans un état de dormance par rapport au développement, car les membres passifs ne prennent pas le relais pour continuer l'évolution de celle-ci. Ensuite, quand un des leaders de la communauté tente de revenir, il a toujours plus de difficulté à réanimer la flamme qui animait le groupe auparavant et la communauté s'en remet rarement totalement. Réussir cette tâche importante demande beaucoup d'énergie et d'attention.

Pour aller dans ce sens, à travers les résultats plus récents (2019 à 2022), nous avons vu que plusieurs éléments ont perturbé la présente communauté et cela aura un impact sur le développement de la relève négativement. Pour démontrer que la présente communauté est dans ce stade depuis peu, nous pouvons observer que les éléments perturbateurs en question ont poussé plusieurs membres principaux sur des projets externes qui ne servent pas à développer directement la communauté de l'équipe avicole et sa relève. Tout d'abord, suite à la fusion des coopératives, le directeur monogastrique et grains a commencé à s'occuper de deux secteurs supplémentaires, soit le porc et le grain en plus de l'avicole. Celui-ci explique son évolution dans la citation suivante :

Directeur monogastrique et grains : Oui. Après ça, je suis revenu à Joliette en 1993 comme directeur commercial au niveau de la volaille. Alors là, toute la division, tout le développement des affaires du secteur de la volaille revenaient sur moi. Après ça, en 1997, je suis tombé... directeur des ventes, directeur général de la division avicole... Ça en 1997 c'est ça... 1997... Mais je peux me tromper dans les dates après ça... Après ça, je suis tombé directeur monogastrique et... juste directeur monogastrique... Monogastrique c'était porc et volaille. Après ça, je suis tombé chez La Coopérative V... pas chez la Coopérative V, mais chez Profil D'or... Directeur agricole... Comme directeur agricole, ce que j'ai fait c'est que j'avais le monogastrique, j'avais le grain, j'avais le laitier, j'avais le végétal. L'ensemble des... Ils ont créé une division agricole. J'ai fait ça jusqu'à la fusion de La Coopérative V. Puis, là, dans la fusion de La Coopérative V, je suis tombée monogastrique et grain. Alors, monogastrique c'est

toujours porc, volaille et (...). J'ai touché... Écoute dans ma carrière, j'ai eu la chance de toucher à toutes les divisions agricoles.

Ensuite, le représentant – développement des affaires a été engagé dans l'optique de remplacer un jour le directeur monogastrique et grains dans son poste de l'époque soit le poste de directeur avicole. Toutefois, depuis la fusion, celui-ci doit se concentrer également sur les autres secteurs que le directeur s'occupe désormais. Cela fait que son focus n'est pas seulement sur le développement de la communauté des experts-conseils en avicole, mais aussi dans le grain et le porc. Le représentant – développement des affaires nous explique ici qu'il a été engagé en 2014 pour remplacer le directeur qui était à cette époque le directeur de l'avicole :

Représentant – développement des affaires : Ouais après ça je suis venu à la Coop. Ça fait 7 ans. C'était en 2014. Je suis dans 7^e année. Au début, je suis expert-conseil pour faire le suivi technique et faire de la vente de poussin et de la moulée dans l'optique tranquillement de prendre la place à André mon directeur. Dans l'optique 10-15 ans... On suit le plan... Le plan de transfert, on est dedans... Parce que j'aime la gestion. Juste être représentant, ça me convient, mais c'est beaucoup...

Puis, nous avons pu voir dans les résultats que l'achat des fermes que l'organisation a fait prend beaucoup de temps au superviseur technique et durant ce temps, celui-ci ne peut pas se concentrer sur le développement de la communauté et sa relève, ce qui devrait être une grande priorité vu l'âge avancé moyen de l'ensemble de l'équipe. Son rôle de soutien exclusif aux producteurs membres est maintenant partagé car la Coop est devenue aussi un producteur avicole directement. On peut voir cela dans la citation suivante :

Superviseur technique : Ça c'est intéressant. Ça devient pas intéressant quand tu en as vraiment trop. Quand ça déborde ton temps. Alors, ça devient paniquant. Quand on a acquis les fermes il y a 11 ans, il a fallu faire pas mal de ménage au niveau des ressources humaines et des opérations. À un moment donné, j'étais vraiment débordé. À un moment donné, je ne travaillais pas 7 jours sur 7, mais pas loin pendant quelques mois.

Suite à la grève qui a duré de 2021 à 2023, les experts-conseils doivent se passer de plusieurs employés qui les aidaient en travaillant en périphérie. À cause de cela, plusieurs tâches cléricales et administratives ont été ajoutées à leur routine et cela leur donne moins de temps pour se concentrer sur le développement de leur pratique et sur leur transfert des connaissances. La relève devrait se voir ajouter ces tâches cléricales.

Expert-conseil #2 : (...) Ça, c'est une douleur. Ça fait qu'avant, tout ce qu'on avait à fait c'est que le lundi matin, on ramassait notre pile de feuilles, on mettait ça sur le coin du bureau des filles et eux autres ils devaient faire le classement. Des filières comme je te dis. Ça qui est arrivé... Eux autres ils scannaient et ils étaient dans notre fichier, mais là, le fait qu'ils ne soient plus là et là en plus, ils sont en grève... Et bien, regarde, là il faut faire ça nous autres même. Alors ça, c'est une autre tâche. Pendant qu'on fait ça, on n'est pas chez les clients.

Pour finir, le soutien des ressources et du pouvoir d'attraction du parrainage a diminué suite à la fusion récente (les 3 autres coops fusionnées n'avaient pas de secteur avicole, donc n'ajoute pas de plus-value d'expertise, de compréhension des enjeux et le secteur avicole devient un secteur moins important qu'avant). De plus, le service de la Coop fusionné n'est plus centralisé à Joliette au cœur de la localité des membres, mais à travers une grande décentralisation moins personnalisée. Cela ajoute des éléments plus négatifs au développement de la relève dans ce contexte. L'expert-conseil #1 nous démontre ici comment la fusion a changé le contact des membres avec l'organisation :

Expert-conseil #1 : Il y en a qui sont bien d'accord avec la fusion et il y en a qui sont moins d'accord. Parce qu'ils disent : Avant ça, c'était plus familial. C'était plus.. On était plus proche de vous autres. Maintenant, il faut quasiment passer par Chibougamau. Thurso pour une telle réponse. Saint-Barthélemy pour une autre. Saint-Casimir pour une autre. Avant ça, on avait une personne qu'on appelait... On t'appelait, tu faisais les marques et tu nous...

4.4.3 Stade 5 : Transformation

Il est vrai que parfois on peut réussir à s'en sortir si l'organisation met de bonnes mesures en place aux bons moments., mais sinon, la suite des événements peut mener à une transformation majeure dans la communauté et même sa disparition. Il est important de le mentionner dans le contexte actuel plus difficile économiquement et pour mieux sensibiliser la direction. Comme mentionné plus haut, le courant de la vie de la communauté rend parfois les choses toujours de plus en plus difficiles pour les membres.

Simple disparition par le biais d'une perte importante de membres et d'énergie

Plusieurs communautés s'effacent simplement, perdent beaucoup de membres et de l'énergie jusqu'à tant que celles-ci s'effacent totalement. L'équipe de vente avicole de la Coop pourrait se retrouver dans cette situation d'ici peu si rien ne change, car plusieurs membres principaux

prennent leur retraite d'ici quelques années. Le développement de la relève pour l'ensemble de l'équipe de ventes avicole est très problématique et le départ éventuel du directeur/coordonnateur de communauté peut justifier une telle inquiétude. L'expert-conseil #1 nous partage à quel point le départ de personnes plus âgées comme lui et son collègue l'expert-conseil #2 arrive à grands pas et pourrait même arriver soudainement, car on ne choisit pas toujours le moment précis du départ à la retraite :

Expert-conseil #1 : Soit un timing ou une maladie. Des affaires de même. Pis, ça arrive vite. Moi ma blonde, 6 semaines... Elle était en forme et la sixième semaine, on l'a enterrée. Cancer du cerveau. Et ça, je ne sais pas... Peut-être que demain matin, je vais me lever avec une bosse à gauche et six semaines après, c'est fini.

Expert-conseil #1 : (...) Ça, ce n'est pas parce que c'est plate, c'est parce que l'échéance elle arrive. Alors que peut-être que pour eux autres ils se disent : Investir pour quelqu'un qui lui reste 25 ans à travailler et investir dans quelqu'un qui lui reste 2 ans. C'est peut-être moins évident. Ça ne veut pas dire qu'ils te délaissent, mais toi tu vois à un moment donné, ça... Sans te sentir moins là, mais... Pis, je comprends.

Malheureusement, la grève a accéléré le processus. L'expert-conseil #1 nous partage qu'il y a une de ses collègues de longue date qui est partie durant cette période :

Expert-conseil #1 : Parce que Claire Ducharme on a rentré en même temps. Moi je suis rentré en février 2001 et elle, elle est rentrée en mars ou avril 2001. Ça faisait 20-21 ans qu'elle était là. Pis, elle m'a téléphoné à un moment donné. Écoute, on est rentré ensemble. Beaucoup de travail et tout ça. Pis, je te jure elle avait des trémolos dans la voix. Elle dit : Je trouve ça bien bien plate. Mais elle dit : il faut que je travaille.

Cette dissipation de la communauté préoccupe les membres qui vont partir d'ici peu. Le futur est réellement incertain comme nous partage l'expert-conseil #1 et l'expert-conseil #2 :

Expert-conseil #1 : Ça va-tu être ça? Parce qu'écoute, c'est sûr qu'il y a des ententes entre, mettons la Coopérative ici et Solio l'ancienne coop fédérée. Ça, je ne les connais pas. Par contre, est-ce que ces ententes-là une fois qu'ils vont arrêter, ils vont dire : ça ne donne plus rien de...

Expert-conseil #2 : Bien oui, c'est ça. Bien oui. C'est ce que je trouve plate un petit peu. C'est que les connaissances ne se transféreront pas.

Transformation en club social

Des communautés qui ont été des acteurs clés dans l'industrie peuvent tranquillement changer leur concentration pour discuter davantage de problèmes plus organisationnels que des réels problèmes dans l'ensemble de l'industrie. On peut également observer cette problématique dans la présente communauté étant donné la résistance au changement au niveau technologique. Les fermes de nos jours ont grandement évolué grâce à la technologie alors les membres qui ne suivent pas le groupe peuvent s'éloigner de l'intention primaire de la communauté. Par exemple, l'expert-conseil #1 nous avoue que l'informatique n'est pas sa force et qu'il peut dépendre parfois de l'équipe informatique de l'organisation pour fonctionner :

Expert-conseil #1 : Exactement. Si c'est un défaut, j'avoue mon défaut. On dirait que je perds... Parce que j'adore l'informatique. Chez nous, je suis souvent avec une tablette (...) Je lis les journaux. En me disant, je suis toujours connecté sur les nouvelles. Mon compte de banque est là-dessus. Toutes sur ça. Mais c'est quand j'arrive avec l'ordi et que là, c'est marqué : telle erreur, telle erreur, pfff. Alors là, je suis obligé d'attendre. Je ne suis tellement pas loin. Je prends mon ordi, je m'en viens ici. Débogue-moi ça. Pis là, il me le débogue. Mais, honnêtement, on dirait encore c'est un comme je disais tantôt, on dirait que je n'ai pas la...

La technologie peut même être perçue comme nuisible comme le cas de l'expert-conseil #2 qui nous l'a fait ressentir à plusieurs reprises :

Expert-conseil #2 : Ouais c'est ça. Ça depuis la pandémie, on est obligé de faire ça. Ça aussi c'est une charge de plus qu'on ne faisait pas avant. Tu sais, les feuilles, les rapports d'élevage qu'on laisse au producteur... Quand on fait une visite, le producteur n'est pas toujours là. Des fois on visite les... On voit les poulets seulement et on ne voit pas le producteur. Il n'est pas là. Mais on laisse une feuille avec nos remarques, ce qu'on recommande et ces choses-là. On laisse ça. Pis là, on met une copie dans nos dossiers ici. Parce que les dossiers clients, ils sont bien importants. Bon et bien avant... Écoute, ça fait... J'ai commencé ça ici à faire des rapports d'élevage. Ça fait qu'on laissait ça au secrétariat. Eux autres, ils les classaient dans le temps dans les filières. Bon, avec la pandémie, et bien, on ne pouvait plus s'échanger de papier vraiment. On ne pouvait plus... Alors là, ils nous ont dit : va-t'en chez vous. Tu la scannes. Pis, tu vas la mettre dans un team. Dans un dossier. Tu parles d'une affaire. Là, c'est ça un scanner. (Il montre son téléphone)

Expert-conseil #2 : Ouais c'est ça. Tout est là. Toutes les factures sont là, toutes les prescriptions de vétérinaires... Tout est là. C'est super bien fait. Mais il faut que... La nouvelle génération va montrer à la société à s'en servir. Mais les plus vieux, les producteurs, disons que... Ils sont un peu perdus. Écoute, on a du monde encore, des producteurs, qui n'ont même pas internet chez eux. Ça existe en 2021.

Il est également mentionné que des membres qui deviennent très proches peuvent parfois devenir trop familiers et s'éloigner de l'intention primaire de la communauté. Malgré les points positifs de créer des liens, il existe tout de même un risque. On peut ici dans la citation de l'expert-conseil #2 à quel point l'équipe actuelle est proche :

Expert-conseil #2 : Dans l'équipe avicole oui. Parce qu'on est toute une gang de vieux qui se connaissent depuis longtemps. Écoute, on est des chums entre nous autres. On se voisine les fins de semaine. (Inaudible) Alors, non ça ça va bien. En avicole, c'est vraiment très bien parce que tout le monde a sa place, tout le monde connaît sa place et c'est une équipe qui est multifonctionnelle que tout le monde se complète. Pis, on se connaît tous depuis des années.

Séparation en communautés distinctes ou fusion avec d'autres

Quand deux communautés servent un même but et une d'entre elles a davantage les ressources pour poursuivre le développement de celle-ci, il existe parfois la solution de fusionner les deux communautés pour poursuivre le développement en synergie. Dans l'organisation, cette manœuvre a déjà eu lieu à plusieurs reprises comme la fusion de l'ensemble des Coops au Québec pour former une grosse entité. De plus, cela a été fait par la suite dans différents secteurs comme le grain et le porc tel que nous le mentionne le directeur monogastrique et grains :

Directeur monogastrique et grains : La vision, il faut se lever au-dessus. Il faut se dire ça sera quoi le commerce dans 5 ans, dans 10 ans. Il faut penser à ça (...). Tout ce qui touche le côté transport. Bien là, ça c'est dans mes responsabilités. Au niveau du porc... Écoute, le porc, on a des fermes, mais avec un rôle un peu différent... Parce que les fermes c'est... Aussi, tu as... les différents CA, Ferme Côté, Olymel, etc. Dans le porc, on a une ferme... On en avait deux, mais on en a vendu une... On a... Mais ça ici, la gestion des données avec l'entreprise, ça s'appelle RP2R... RP2R qui est une compagnie de gestion qu'on a créée. On s'est mis six coopératives ensemble... Écoute, ça va être toute notre division porc, on va envoyer ça là-bas.

Dû à cette tendance de fusions, les membres qui se rapprochent de la retraite croient que la direction envisage de former une grosse coopérative avicole provinciale comme cela se fait maintenant dans le porc et le grain. L'expert-conseil #1 nous raconte qu'il y a des signes avant-coureurs de cela :

Expert-conseil #1 : Ce n'est pas juste dur à trouver. Je ne sais pas c'est quoi leur visée là-dessus. Alors, je sais que dans le porc ils ont formé un groupe RP2R et tout s'en est allé là. Est-ce qu'ils vont former une équipe avicole provinciale comme RP2R et ils

vont? Je ne le sais pas. Tu sais, des fois on a des signes avant-coureurs qu'on se dit : ils attendent qu'on parte et après, ils ferment les postes. Parce que... Je répète encore ce que j'ai dit tantôt. L'échéance s'en vient...

Institutionnalisation

Quand nous sommes rendus à cette étape, les membres et la richesse qui a été créée dans la communauté deviennent soit un petit centre d'excellence où on vient poser des questions sans qu'ils soient réellement des acteurs clés dans l'industrie ou bien un département très encadré dans l'organisation avec des procédures et des rôles bien définis en laissant davantage de côté la créativité et l'influence des membres. En d'autres mots, les connaissances tacites sont de plus en plus transformées en connaissances explicites pour réduire l'ambiguïté. Cela pourrait arriver à l'organisation s'ils ne peuvent pas recruter d'autres membres principaux et seulement des membres de périphérie. Pour exemple, on peut voir cela avec une certaine standardisation qui est en train de se produire tranquillement depuis les dernières années comme nous le démontre l'expert-conseil #1 :

Expert-conseil #1 : On suit pas mal. Depuis quelques années, on suit pas mal une procédure universelle. Pis, je pense que c'est comme inévitable. Parce qu'avant ça, c'était bien facile. Tu avais passé 25 ans dans une entreprise. Salut. Un crayon sur le bord. Un pad pas écrit. Mais pendant 25 ans, tu as fait quoi? Tu étais avec... Avec un tel, tu étais comment et tout ça? Tandis qu'aujourd'hui, avec GDI, avec toutes ces informations-là, comme ça, je partirais demain matin, et bien, ils auraient une mémoire.

Les experts-conseils plus vieux croient également que l'intention primaire de la communauté va sûrement changer dans les prochaines années et que les personnes qui vont les remplacer vont de plus en plus se fier à la technologie pour faire leur travail. Plusieurs ont même des hypothèses sur comment cela va se passer. L'expert-conseil #1 croit qu'il va y avoir de moins en moins de visite et que le suivi va se faire à distance via des caméras :

Expert-conseil #1 : (...)Parce que tu sais, André, il me parlait de ça à un moment donné. Ils vont peut-être mettre des caméras dans les poulaillers avec des balances électroniques directement reliées avec un ordinateur. Aux États-Unis, ils marchent de même les gros parcs à bœufs ou... Sais-tu qu'est-ce qui dit... Pour les troupeaux laitiers. Sais-tu qu'est-ce qui dit d'euthanasier ou de ne pas euthanasier une vache? Ce n'est

pas le vétérinaire, c'est le comptable. Parce que lui il dit : Regarde, elle ne rapporte pas assez (...). Là, eux autres, ils appellent le vétérinaire et ils l'euthanasient. Il y a des places aux États-Unis où est-ce que les vaches font une lactation.

Il croit donc également que les futurs experts-conseils pourraient davantage être des techniciens informatiques qui suivent une procédure :

Expert-conseil #1 : Peut-être que les représentants du futur, ça va être celui qui va s'asseoir avec le producteur et il va dire (...),... Ouvre ton ordi et je vais te montrer AgConnexion comment ça fonctionne.

Expert-conseil #1 : Regarde, les TI présentement avec TeamViewer et bien tu es assis chez vous et il arrive de quoi... Moi c'est parce que je suis proche. Des fois, je me dis je vais prendre une chance de venir ici. Mais ça m'est arrivé quelques fois... Regarde, pars ton TeamViewer et donne-moi le contrôle de ton écran. Toute s'arrange et...

Bref, ces idées ne sont que des hypothèses, car en réalité le futur de la communauté n'est pas connu de tous les membres, mais semble davantage rester dans les discussions des gestionnaires de celle-ci et cela peut être problématique quand des membres principaux ne connaissent le focus de l'équipe comme nous le mentionnent l'expert-conseil #1 et l'expert-conseil #2 :

Expert-conseil #2 : Et bien c'est ça. Pis, souvent ce que je dis à André souvent : André, toi tu sais où tu t'en vas, mais nous autres on ne le sait pas des fois. Alors, dis-le-nous. Lui, André il se fait des... Tu sais, c'est un visionnaire, il sait qu'il s'en va là. Mais des fois, on le regarde aller, on dit : Condonc, toi là, reviens sur terre un petit peu. On ne sait plus où est-ce que tu veux aller. Pis, ça je lui ai déjà dit plusieurs fois. Pis là, il se reprend et il nous dit qu'est-ce qui... Il nous remet les points sur les i comme on dit. Ça, c'est correct parce que nous autres il faut qu'on sache où est-ce qu'il s'en va parce qu'on veut l'aider... Si on veut se rendre là collectivement.

Expert-conseil #1 : Ça dépend de l'objectif. Peut-être que comme je te disais tantôt, une hypothèse... Peut-être qu'ils attendent juste qu'on parte et... Le département ferme et on fait d'autres choses. On fait un département avicole provincial. Je ne sais pas. Peut-être qu'ils vont prendre...

CHAPITRE 5

DISCUSSION DES RÉSULTATS

5.1 Présence d'une communauté de pratique qui a du succès

Comme mentionné plus tôt, la définition du concept de « communautés de pratique » et qui a été retenu dans le cadre de cette recherche est : les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'ils font et apprennent comment pour mieux le faire, car ils interagissent régulièrement. (Wenger, 2011). Dans cette recherche, nous avons considéré qu'une communauté a du succès si elle a toutes les composantes d'une communauté de pratique selon Wenger et qu'elle suit les 7 principes fondateurs. Nous sommes présentement dans la présence d'une CoP qui a été créée naturellement autour d'une passion pour l'aviculture à travers les années. Les membres principaux ont su développer leurs connaissances à travers des échanges constants autant entre eux qu'avec les acteurs en périphérie. Il est intéressant de constater que ce genre de phénomène social a pu être formé sans la connaissance du concept de la part des gestionnaires ou de l'organisation. Toutefois, comme mentionné par Dubé et al (2005), nous avons également découvert que le fait d'être une CoP qui accepte des membres de manière volontaire et qui a naturellement été créé ne garantit pas le succès de celle-ci, que ce soit à court, à moyen ou à long terme. La moitié des CoP de ce genre réussit et l'autre moitié fait face à un échec. La preuve est qu'il a été mentionné qu'ils sont la seule équipe à fonctionner de cette manière en donnant un service de qualité supérieure en prenant avantage de la force d'une telle communauté au sein d'un réseau de coopérative dont ils font partie.

La communauté de pratique n'est pas quelque chose dont on peut forcer l'implantation, car le succès de celle-ci dépend de l'engagement des membres. Toutefois, nous pouvons implanter des conditions favorisant le développement de celle-ci comme on a pu le voir à travers les résultats. Pour commencer, nous allons analyser les retombés des résultats en ce qui a trait aux composantes essentielles d'une communauté de pratique de ce genre et les apports de ceux-ci sur la littérature.

5.1.1 Résumé de la contribution

Comme nous avons pu le voir dans notre recherche, les experts-conseils ont développé au fil du temps un répertoire partagé propre à leur communauté qui les a amenés à atteindre un haut niveau de performance. Le départ à la retraite de plusieurs membres dans le contexte d'une communauté de pratique établie et efficace aura un grand impact sur l'organisation et sur le transfert des connaissances pour la relève. Nous contribuons à la littérature ici sur la composition d'une CoP ainsi que l'engagement des membres et de l'organisation dans celle-ci, et ce en ce qui concerne le répertoire partagé qui est alimenté par l'engagement mutuel et l'entreprise commune qui se construit à travers le temps. Un répertoire partagé au sein d'une communauté de pratique comme celle à l'étude n'est pas seulement des points en commun que les membres peuvent partager, mais bien une histoire avec des événements marquants et des manières de faire qui ont été conçus en fonction du contexte dans lequel ils ont évolué et les talents de chacun. Un engagement mutuel vers une mission commune est essentiel pour construire cela. Nous pouvons voir un tel phénomène apparaître dans une équipe qui évolue ensemble sur une longue période de temps soit plus de 20 ans dans notre cas qui peut être plus probable dans un contexte d'une coopérative étant donné que les employés semblent rester plus longtemps dans l'organisation contrairement à d'autres organisations.

Dans la littérature, plusieurs recherches ont été effectuées sur la formation de CoP en ligne ou le besoin de rejoindre des CoP pour se développer dans un domaine. Par exemple, Valérie Gannon et Andrea Prothero (2018) a voulu démontrer que les créateurs UGC de beauté sur des plateformes de blogues et sur YouTube remplissent les critères d'une communauté selon Wenger (1998), soit l'engagement mutuel, un répertoire partagé et une entreprise commune. Ils ont été capables de trouver des liens entre le langage, les outils et artefacts, les documents et les styles utilisés pour démontrer la présence d'un certain répertoire commun. Rosenbaum et Shachaf (2010) démontrent qu'en utilisant une structure éclairée du concept de communauté de pratique, cela nous permet de mieux comprendre des sites de questions-réponses en tant que communauté.

Braga et al. (2010) ont visé à analyser les besoins fondamentaux de la technologie visant l'accompagnement des communautés virtuelles, l'identification des incontournables dans les services logiciels pouvant répondre à ces besoins et proposer un modèle d'application pour la

télévision numérique interactive qui peut répondre aux principaux besoins d'une communauté de pratique. Il est vrai que nous pouvons voir des éléments communs entre les différentes personnes qui rejoignent ces communautés en ligne que nous pourrions qualifier de répertoire commun. Toutefois, le concept de performance n'est pas présent, car chacun des membres a des buts individuels bien particuliers, mais pas nécessairement de buts communs pour accomplir quelque chose ensemble.

À travers les articles scientifiques, nous avons vu plusieurs raisons qui poussent les professionnels à s'engager dans une communauté de pratique. Par exemple, Shaw et al. (2013) se sont intéressés au besoin de réseautage et d'adoption de communauté de pratiques dans le partage de connaissances à travers les différents professionnels qui travaillent pour les personnes malentendantes. Les résultats ont démontré qu'il y avait un manque dans les connaissances des procédures de pratiques professionnelles, dans le réseautage, dans la connaissance des recherches récentes et dans la connaissance du domaine d'expertise des audiologistes.

Cheung et al. (2013) ont découvert que lorsque les membres constatent qu'ils reçoivent la réciprocité qu'ils attendaient, ils se sentiront satisfaits. Bref, les raisons que les membres ont de rejoindre la communauté sont souvent individuelles et non dans le but d'accomplir une mission commune.

En conclusion, il est donc important de comprendre que ce répertoire n'est pas quelque chose que l'on peut transmettre tel quel dans un contexte de gestion de la relève, mais bien quelque chose qui est à construire avec des intrants autant de la part des membres expérimentés que des nouveaux membres, et ce, en fonction du contexte dans lequel la communauté évolue.

5.1.2 Domaine

Nous avons pu observer à travers les résultats que la passion pour le domaine n'est pas seulement importante, mais essentielle pour la formation et le développement d'une communauté de pratique. Tel que nous l'avons mentionné plus tôt, cet enjeu du domaine peut être plus important que l'on pense pour une bonne planification de la relève. Le raisonnement derrière cela est qu'une organisation peut bien implanter les meilleurs mécanismes d'apprentissage au sein de l'organisation, mais si les employés n'ont pas l'intérêt et la patience pour apprendre, cela n'aboutira

à rien. Cette passion alimente la curiosité d'en apprendre toujours plus et le désir de faire avancer la pratique.

La passion pour le domaine est la clé et le directeur monogastrique et grain le reconnaît et exige une bonne expérience en avicole pour engager de nouveaux représentants. Cette exigence complique beaucoup la planification de la relève de son équipe avec 2 membres de son équipe s'approchant de la retraite. Le directeur ne semble pas vouloir prendre de risque avec des nouveaux, avec un taux d'échec de 80% à son avis. Cependant, le transfert des connaissances au sein d'une communauté de pratique peut prendre plus de temps et il est évident qu'actuellement le retard du recrutement aura des effets négatifs permanents. Ne pas tenter sa chance avec des jeunes par peur que leur passion pour le domaine ne soit pas assez solide a plus d'effets négatifs que de s'essayer et de se tromper.

Il est important aussi de mentionner que la passion pour le domaine peut varier légèrement d'un membre à l'autre en fonction de leurs forces et intérêts, mais ceux-ci travaillent tous ensemble dans un but commun. Nous avons découvert dans cette étude que cette passion pousse les membres à faire un second effort pour perfectionner la pratique et pour s'impliquer dans leur développement malgré les embûches que l'on peut rencontrer en chemin. Cela va dans le même sens que la recherche de Aldana et Martinez (2018) qui ont remarqué un grand engagement des différents membres envers leur domaine et la mission qui est rattachée. Cette motivation permet d'être créatif et de trouver des solutions pour faire progresser la communauté. Bref, la passion pour le domaine va encourager le nouveau membre à vouloir se développer pour être à la fine pointe de la pratique et non seulement vouloir appliquer une procédure.

Dans cette optique aussi, le retard de recrutement et le temps de développement plus long ne permettront pas d'identifier tranquillement les forces et les intérêts des nouveaux à venir et vont rendre le transfert des connaissances plus difficile dans l'avenir, ce qui est une problématique bien identifiée par les membres de l'équipe.

5.1.3 Communauté

Tel que nous l'avons vu dans la recension de la littérature, une communauté comprend une entreprise commune, un engagement mutuel et un répertoire partagé.

Entreprise commune

Tout d'abord, nous avons clairement pu voir que d'avoir un but commun à cœur est important pour prendre les bonnes décisions pour la communauté et être prêt à faire les sacrifices nécessaires pour y arriver.

Le modèle coopératif favorise naturellement l'entreprise commune. Cet aspect est bien ancré pour les membres depuis longtemps et dans l'organisation. Dans une communauté, les membres sont prêts à passer par-dessus leurs intérêts personnels pour s'entraider. La communauté d'experts-conseils a pour but commun le bonheur des producteurs et étant donné l'absence d'incitatif financier, ils travaillent en équipe pour y arriver. Le succès de l'équipe est en partie dû au fait que ce but commun est bien ancré dans l'esprit des membres. Trouver de la relève qui a cette mentalité de travail collectif sera donc un défi à relever par l'équipe. Le recrutement devrait miser sur cette expérience du réseau coopératif agricole qui fête ses 100 ans d'existence au Québec et qui est solidement implanté. Cette longévité démontre que l'organisation a pu créer de la valeur à travers le temps et que c'est un système qui a fait ses preuves.

Dans l'équipe spécifique, ils vont devoir promouvoir un alignement vers un but commun auprès des nouveaux membres. Par exemple, un nouvel expert-conseil pourrait penser que le but principal de son travail est de vendre de la moulée et des poussins alors il va être important de rectifier cela et mettre de l'avant que le but commun est de contribuer au succès des membres. Tel que nous l'avons vu dans la recherche de Herbert et al.(2014), il est important de maintenir un bon alignement entre les parties prenantes et cela passe entre autres par une négociation d'un but commun entre les membres. Cette recherche démontre cela dans le monde de l'éducation pour démontrer l'importance d'un alignement entre les professeurs et les élèves. De notre côté, nous pouvons voir cet alignement autant au sein de l'équipe d'experts-conseils qu'entre les experts-conseils et les producteurs. Cela facilite les décisions quand nous avons une mission commune.

Engagement mutuel

Cette recherche a mis de l'avant l'importance de l'engagement mutuel dans une communauté de pratique, et ce, particulièrement dans ce secteur d'activité. Pour les différents sujets de l'étude,

l'engagement mutuel qui peut se traduire en relations de confiance semble être plus important que toutes les connaissances qu'ils ont pu apprendre au courant de leur carrière. C'est cet engagement mutuel entre les membres de l'équipe et avec les producteurs qui semble être le plus long à obtenir, mais qui est le secret de leur succès en tant que communauté de pratique. Les producteurs voient d'une grande valeur à pouvoir compter sur un expert-conseil quand ils ont une urgence. De plus, il est important de comprendre l'engagement mutuel qui peut se traduire par le fait de bien connaître quelqu'un comme ses forces et tenter de les optimiser. On a pu voir à travers les résultats que les experts-conseils peuvent compter les uns sur les autres et que les producteurs comptent sur eux pour leurs expertises respectives. La planification de la relève à ce niveau va être plus complexe avec la retraite imminente des 2 experts-conseils d'expérience. Il est mentionné à plusieurs reprises l'importance de la reconnaissance pour les membres producteurs, ce qui est difficile à obtenir rapidement comme la chimie avec les autres experts-conseils qui veulent compter les uns sur les autres. Ces relations de confiance sont les clés pour un transfert des connaissances optimales entre les experts-conseils et pour répondre aux besoins des producteurs.

Cet aspect de réciprocité a été étudié également dans l'étude de Cheung et al. (2013) qui ont découvert que lorsque les membres constatent qu'ils reçoivent la réciprocité qu'ils attendaient, ils se sentiront satisfaits. De même, lorsqu'ils ont découvert qu'ils pouvaient aider d'autres membres comme ils l'attendaient, ils se sentiront satisfaits et l'auto-efficacité de leurs connaissances sera également améliorée. La satisfaction et la connaissance de l'auto-efficacité affectent leur intention de continuer à partager leurs connaissances à une communauté de pratique en ligne.

En conclusion, lors de la planification de la relève, il est donc important que les nouveaux experts-conseils bâtissent cet engagement mutuel pour favoriser le transfert des connaissances entre eux, mais cela ne sera pas facile dans leur contexte. De plus, s'ils développent des relations de confiance avec les producteurs, ils vont pouvoir mieux répondre au but commun qui est de rendre le producteur heureux, car il va connaître de mieux en mieux ses besoins au fil du temps.

Répertoire partagé

Les résultats ont fait ressortir l'importance d'avoir un répertoire partagé entre les membres pour former une communauté. On a pu voir que les experts-conseils ont bâti au fil du temps un répertoire

commun composé de manières de faire, d'outils, d'histoires, de routines et bien plus. Toutefois, tel que Wenger et al. (2023) l'expliquent, la longévité d'une communauté nécessite un renouvellement constant avec d'éventuelles périodes de baisse d'énergie et de redécouverte. Cela implique de nouveaux membres, de nouveaux sujets et défis, et une mise à jour d'un répertoire d'histoires, de pratiques et de documents.

Il est donc important de comprendre que dans un contexte de planification de relève, il est normal qu'il y ait une période de baisse d'énergie pendant laquelle les membres se bâtissent un nouveau répertoire étant donné que les nouveaux membres arrivent avec un bagage différent. À travers le temps, certaines manières de faire perdurent dans le temps et d'autres non. Il faut donc que les membres actuels pensent aux manières de faire, habitudes et autres qu'ils considèrent capables de perdurer dans le temps et qu'ils veulent intégrer dans le nouveau répertoire.

C'est une faiblesse qui pourrait apparaître si l'équipe avicole ne tient pas compte des nouveaux membres et garde exactement le même répertoire et les manières de faire qu'avant. Le répertoire actuel a été bâti en fonction de l'histoire commune que les membres ont vécue ensemble au fil des années. Au travers des témoignages, nous avons pu voir que les nouvelles recrues ont de la difficulté à se conformer à la manière de faire de l'équipe actuelle. Voilà pourquoi ils vont devoir construire ensemble une manière de travailler qui convient à tout le monde et qui convient au contexte actuel. Ils vont ainsi réécrire ensemble une histoire partagée et bâtir un nouveau répertoire en fonction des forces et des faiblesses de chacun.

Dans la littérature, la recherche de Valérie Gannon et Andrea Prothero (2018) a voulu démontrer que les créateurs UGC de beauté sur des plateformes de blogues et sur YouTube remplissent les critères d'une communauté selon Wenger (1998), soit l'engagement mutuel, un répertoire partagé et une entreprise commune. Ils ont été capables de trouver des liens entre le langage, les outils et artefacts, les documents et les styles utilisés pour démontrer la présence d'un certain répertoire commun. Toutefois, cette recherche a pris la communauté de pratique publique et non privée au sein d'une organisation. Une communauté de pratique publique est constamment en mode redécouverte avec un haut taux de roulement des membres alors il n'y a pas d'enjeu de changement de répertoire. Comme nous avons pu le voir dans notre recherche, les experts-conseils ont développé au fil du temps un répertoire partagé propre à leur communauté qui les a amenés à

atteindre un haut niveau de performance, mais que celui-ci aura besoin d'ajustements à la suite de la venue de nouveaux membres et pour s'adapter au contexte d'aujourd'hui.

5.1.4 Pratique

Tout d'abord, nous avons pu observer l'importance du concept de la dualité des sens dans l'apprentissage et le développement de la pratique. D'un côté, il semble y avoir une tendance que les experts-conseils apprennent beaucoup par le biais de la participation. Ils nous démontrent qu'ils peuvent devenir très compétents sans passer nécessairement par de longues études, mais par le biais de la pratique et en faisant partie d'une communauté comprenant différents experts. Toutefois, il faut qu'une culture de communauté de pratique règne au sein de l'organisation pour y arriver ainsi que plusieurs mécanismes facilitateurs que nous avons vus à travers les résultats.

Cela va dans le sens de la recherche de Chang et Jacobs (2012) qui se sont questionnés sur la relation entre la participation des employés et plusieurs variables comme des caractéristiques de l'individu, des perceptions de l'individu ou bien les résultats que cela pouvait apporter. Les résultats de cette étude ont porté fruit en appuyant la littérature sur le partage des connaissances dans la mesure où une culture de partage des connaissances d'une organisation, les caractéristiques des employés par rapport à l'ouverture, à l'expérience et l'auto-efficacité dans la résolution de problèmes sont liés aux comportements de partage des connaissances.

D'un autre côté, nous avons pu observer que le processus de réification ne semble pas être optimisé depuis plusieurs années dans cette communauté avicole. Plusieurs sujets de l'étude ont même fait ressortir cette faiblesse grandissante. L'organisation qui les parraine (le directeur général, son comité de direction et le réseau de coopérative) devrait sûrement voir un enjeu, mais étant donné qu'il existe déjà des documents en place, ceux-ci ont une pression constante d'aller vers la structure traditionnelle de standardisation et ils ne voient donc pas le besoin de remettre en question les informations des outils déjà en place.

De plus, comme nous allons le voir plus tard, sans une participation périphérique qui nous permettrait de nous concentrer sur le développement de la communauté, les membres n'ont pas le temps de s'occuper des projets stratégiques de la sorte. Ce projet pourrait toutefois être pertinent

dans un contexte de gestion de la relève pour guider les nouveaux experts-conseils avec le répertoire riche que la communauté a développé avec le temps.

Tel qu'on a pu le voir dans la recherche de Landry et al. (2009), plusieurs bénéfices de l'implantation de tels outils ont été relevés durant l'étude comme une diminution du besoin d'activités de coordination tout en améliorant la collaboration, le fait de passer d'une simple préoccupation pour les problèmes locaux à une préoccupation pour l'ensemble de la communauté, un meilleur alignement des solutions et un appétit accru pour des informations supplémentaires sur la connaissance de la situation.

Ensuite, les résultats ont démontré que les frontières entre les différents acteurs d'une communauté peuvent évoluer dans le temps soit dans la nature même ou dans leur rigidité. Dans la présente étude de cas, des frontières entre les experts-conseils qui sont techniciens et les différents experts comme les agronomes et les vétérinaires sont de plus en plus présentes et rigides. Cela a un impact sur la dualité des relations de frontières dans le sens où plus une frontière est rigide par le biais d'un marqueur tangible (réification), plus ça a un impact sur la participation. Cela peut être dû par le fait que la culture des communautés de pratique basées sur des relations de confiance est en déclin vers un modèle davantage basé sur la standardisation. Il serait donc important de promouvoir ce climat de confiance entre les différents professionnels et entre ceux-ci et la direction pour à la fois, aider au bon développement des nouvelles recrues et limiter les discontinuités dans la pratique afin qu'ils atteignent un but commun qu'ils ont à cœur.

Cela va dans le même sens que la recherche de Zhao et Tsatsou (2018) qui promouvait le potentiel d'encourager les relations interdisciplinaires à travers une communauté plus élargie. De notre côté, notre recherche a mis en lumière que ces relations interdisciplinaires peuvent avoir un effet bénéfique sur le développement de la pratique des différentes disciplines ainsi que sur les discontinuités dans la pratique étant donné qu'il gravite autour d'un même but commun. Il faut cependant bâtir des relations de confiance pour que les frontières n'aient pas un trop gros impact négatif sur la participation, tel que nous l'avons mentionné plus tôt.

5.2 Résumé de la contribution des prochaines sections

Nous contribuons ici à la littérature sur l'évaluation des CoP, la dynamique des pouvoirs et la congruence des objectifs entre les différentes parties prenantes d'une CoP en démontrant l'importance clé d'un coordonnateur de communauté pour encadrer les membres par sa vision tout en respectant le niveau de chacun et leur temps de développement et en mettant le développement de la communauté au sommet de ses priorités, car il a une vision. Nous avons démontré que sans ce type de leadership la communauté n'aurait pas pu progresser à un haut niveau de performance pendant aussi longtemps parce qu'il a pris le temps pour bien connaître ses membres et leurs besoins spécifiques. Nous avons découvert cela en utilisant une approche peu utilisée dans la littérature soit en combinant différentes théories sur les communautés de pratique dans une optique de gestion des connaissances. Plus précisément, cette principale découverte se retrouve dans le premier principe des sept principes de Wenger pour garder vivante une communauté de pratique (2002) soit le design pour l'évolution. Ce design varie en fonction du stade de développement de la communauté en question et le coordonnateur joue un grand rôle à ce niveau-là.

Dans la littérature, nous avons vu que Bertels et al. (2011) ont étudié le rôle modérateur des mécanismes qui sont censés permettre le transfert de connaissances tacites dans l'innovation. Ceux-ci ont démontré que les gestionnaires devraient simultanément investir dans l'amélioration des compétences en collaboration multidisciplinaire et soutenir les communautés de pratique. De plus, Schofield et al. (2018) se sont questionnés sur l'influence de la direction sur une CoP pour savoir si celle-ci est bonne ou mauvaise ainsi que de savoir dans quelle mesure celle-ci a un impact sur la participation individuelle dans le cadre d'un projet comprenant la participation de plusieurs niveaux hiérarchiques. Ceux-ci ont obtenu des résultats autant négatifs que positifs par le fait qu'il faut donc faire attention sur la manière dont les hauts dirigeants participent à un projet, mais leur expertise apporte tout de même une valeur ajoutée à la communauté de pratique. Finalement, l'article de Herbert et al. (2014) démontre l'importance de maintenir un bon alignement entre les parties prenantes sur les plans de développements de la communauté.

Notre recherche apporte ainsi une contribution par rapport à l'apport bénéfique de la proximité du coordonnateur de communauté par rapport aux membres. Cela lui permet de bien connaître les forces et les faiblesses de chacun, d'être au courant des besoins de la communauté et d'établir un

calendrier d'apprentissage pour faire évoluer les membres. Un design personnalisé en fonction des talents de chacun permet d'avoir un bon alignement entre la vision d'avenir que celui-ci a pour la communauté et les aspirations individuelles des différents membres. Voilà pourquoi nous avons trouvé des effets néfastes de la perte de cette proximité liée au stade 4 de l'intendance dans le modèle des stades de développement de Wenger (2002).

5.3 7 principes pour optimiser le transfert des connaissances au sein d'une communauté de pratique

Tel que nous l'avons mentionné plutôt, les 7 principes servent à alimenter les communautés de pratique pour qu'elles restent en vie. Nous allons analyser ceux-ci avec l'objectif d'optimiser le transfert des connaissances pour une bonne planification de la relève. Il s'agit donc ici de contributions pratiques qui vont nous aider à répondre à notre question de recherche.

5.3.1 Design pour l'évolution

En communauté de pratique, le plan de transfert des connaissances est différent de la structure traditionnelle. L'apprentissage se fait par la pratique qui exige une approche différente comme plan de développement des compétences. Wenger le décrit plus comme un design pour l'évolution qu'une structure rigide.

Dans le cas présent de cette étude, le directeur est un catalyseur de l'évolution naturelle de la communauté de pratique entre les talents et les limites de son équipe en harmonie avec les besoins des producteurs membres (Utilisation du Knowledge mapping).

Les éléments de conception dépendent du stade de la communauté, de son environnement et de la cohésion de ses membres et des types de connaissances qu'elle partage et nous le verrons bien à travers tous les éléments du présent travail.

Le succès unique de cette équipe avicole au Québec (6 fois gagnante de la coopérative avicole de l'année en 7 ans de 2012 à 2018) démontre les avantages d'une forte communauté de pratique qui a été développée sur le long terme avec succès par le transfert des connaissances et la planification

de la relève en favorisant la croissance de la clientèle membre qui sont des producteurs agricoles qui achètent de la moulée, des poussins et des services agronomiques pour l'élevage du poulet. L'équipe actuelle travaille ensemble depuis plus de 25 ans sauf l'ajout du représentant des affaires déjà établi comme le successeur qui a été engagé depuis 9 ans et évolue dans cette approche du design pour l'évolution.

Dans l'éventualité du départ du directeur, il pourrait être avantageux que son remplaçant utilise une stratégie similaire étant donné le succès de celle-ci. Toutefois, il est important de comprendre que la communauté à l'étude peut se permettre d'avoir un design assez élaboré, car ils ont évolué grandement au travers des années. Une communauté plus jeune commence par une structure plus simple comme par le biais de réunions régulières. La présente communauté fait cela depuis des années et c'est de cette manière qu'ils ont pu observer les forces et les lacunes de leur équipe. Le directeur a pu donc par la suite élaborer un plan de développement plus élaboré pour combler les écarts de connaissances. Bref, il peut être profitable de mettre en place des mécanismes facilitateurs pour favoriser le développement des compétences suite à une évaluation des besoins auprès de l'équipe.

5.3.2 Ouvrir le dialogue entre perspective interne et externe

Un gros enjeu qui préoccupe le directeur monogastrique et grain est la perte imminente de deux membres principaux qui n'auront sûrement pas le temps de former leurs remplaçants.

La présente coopérative fait partie d'un réseau de plusieurs coopératives qui travaillent ensemble pour une mission commune. Il existe déjà des initiatives de coachs externes pour les nouveaux experts-conseils pour encadrer leur début dans le métier et cela semble avoir été bénéfique pour certains experts-conseils de l'étude. Toutefois, étant donné que l'organisation est en pleine expansion depuis quelques années, cette stratégie semble moins avoir un gros impact dernièrement.

Les membres ont souvent du mal à imaginer comment une communauté plus développée pourrait améliorer leurs points de vue internes ou les aider à tirer parti des capacités dormantes (Wenger et al., 2002). Voilà pourquoi il pourrait être pertinent d'explorer et de promouvoir d'autres possibilités pour optimiser les échanges avec les perspectives extérieures pour former les futurs nouveaux membres. On a pu voir que certains membres ont même eu l'initiative personnelle de

contacter des ressources externes pour bâtir leurs compétences. Dans le contexte actuel, l'automatisation, l'informatique et les réseaux technologiques ne sont pas développés suffisamment par rapport au souhait de plus jeunes collaborateurs, ce qui est pour eux une nécessité dans le développement de la relève.

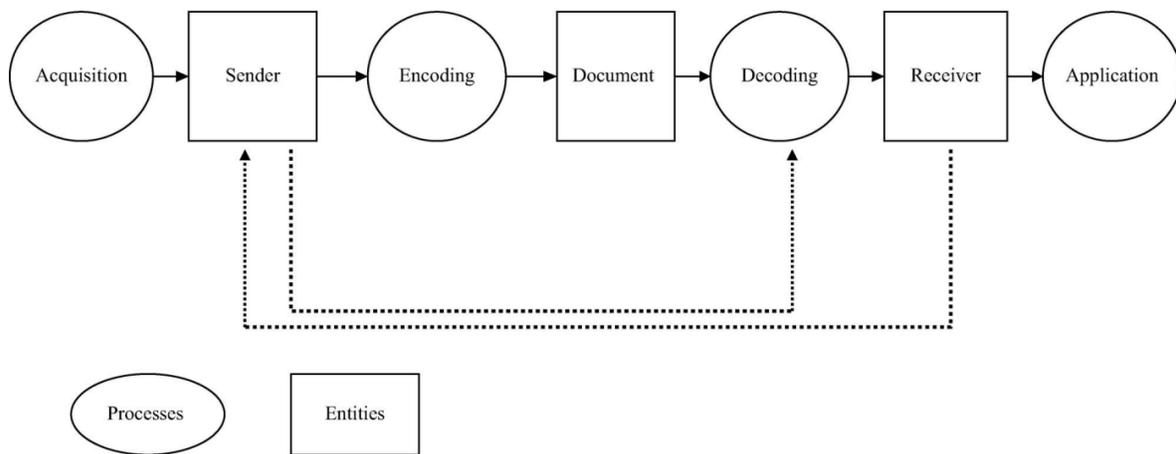
Par exemple, le représentant – développement des affaires a contacté la ressource qui fait le même travail que lui dans une autre Coop pour lui poser des questions. Il pourrait donc être pertinent d'instaurer des mécanismes pour encourager et faciliter ces initiatives.

L'importance des coachs externes a été étudiée dans la récente littérature, surtout dans le transfert de connaissances dans des communautés de pratique. La pratique externe est la réelle mesure de la performance par rapport à l'interne. Par exemple, Mayer et al. (2013) ont réalisé une recherche en se questionnant sur comment les « coachs externes » peuvent développer et maintenir les communautés de pratique dans les écoles comme étant un mécanisme de changement. Selon Hamlin, Ellinger et Beattie (2008), le coaching est un processus essentiel au sein de HRD et se définit au sens large comme une relation de collaboration entre coach et coaché dans le but d'atteindre des objectifs professionnels ou personnels des résultats de développement qui sont appréciés par ceux qui sont coachés (Grant, Cavanagh et Parker, 2010). Les auteurs ont remarqué une tendance dans la littérature de se pencher davantage sur les coachs internes des organisations, mais dans une communauté de pratique, les membres ne se limitent pas aux employés d'une même organisation. Ils ont découvert que si les coachs externes entrent dans une organisation avec l'intention de favoriser le travail en commun, faciliter les discussions qui produisent des avantages concrets pour les membres de la CoP, et négocier avec les besoins et les rôles des membres de la communauté, alors ils sont capables de construire des relations positives à travers lesquelles le changement a été favorisé. Ils jouent un rôle clé de facilitateur pour renforcer les liens entre les membres avec les critères essentiels des communautés de pratique, soit le domaine, la communauté et la pratique. Sachant cela, il serait pertinent de se pencher davantage sur cette stratégie pour explorer son potentiel.

Dans la littérature, un mécanisme qui revient et qui semble aider pour ce genre de chose est les VCoP soit les communautés de pratiques en ligne. Par exemple, Gammelgaard (2010) étudie comment une multinationale utilise les VCoP pour la récupération des connaissances de membres

provenant de lieux géographiques très différents. Une plateforme de ce genre permet d'échanger des documents et de communiquer avec d'autres membres quand il y a des ambiguïtés. Cela pourrait également être une solution que les employés qui se rapprochent de la retraite pourraient utiliser pour laisser une trace et transférer leurs connaissances. Il a été observé que les experts-conseils s'échangent déjà des documents comme des rapports de visites et ils ont partagé qu'il serait intéressant d'avoir davantage de documentation et de mettre à jour celles déjà existantes. Gammelgaard (2010) propose justement un modèle (Figure 5.1) pour l'encodage et le décodage de ce genre de document entre les membres :

Figure 5.1 – Modèle d'encodage et de décodage de connaissances de Gammelgaard



Malgré que dans ce modèle, la personne qui rédige les documents joue un grand rôle pour faciliter le décodage pour les nouveaux arrivants, les membres de la présente communauté semblent pouvoir contourner ce biais étant donné la grande complicité qu'ils partagent, les compétences communes qu'ils ont et le fait qu'ils se partagent déjà de la documentation. Les experts-conseils pourraient donc laisser une trace de leur passage pour les futurs membres pour transférer des connaissances de cette manière.

En conclusion, il serait pertinent d'ouvrir l'horizon externe du transfert des connaissances des nouveaux membres étant donné que les membres principaux actuels ne seront pas là assez longtemps pour un transfert optimal des connaissances, mais cela n'est pas la seule raison pour laquelle ils devraient le faire. On a pu voir dans les résultats que le directeur monogastrique et

grains a essayé de sortir des chemins battus souvent imposés par une organisation pour rechercher les meilleures manières de faire pour son organisation. Wenger (2002) nous mentionne qu'il peut être pertinent d'aller voir à l'externe comment d'autres communautés structurent leur développement. Il est vrai que la structure actuelle a bien fonctionné durant des années, mais des changements sont nécessaires pour la faire perdurer dans le temps. Il pourrait être pertinent de communiquer avec des communautés de l'externe en pleine expansion dans le contexte actuel pour pouvoir s'en inspirer pour le futur de la relève.

5.3.3 Inviter les différents niveaux de participation

Comme mentionné par Wenger (2002), il existe différentes raisons pour lesquelles une personne participe au sein d'une communauté. Dans la présente recherche, nous avons pu voir à travers les résultats qu'il y a différents niveaux de participation dans leur communauté et que cela a eu un impact dans leur succès. Lors du recrutement de la nouvelle génération, il ne faut pas négliger cet aspect.

Participation périphérique

Dans une communauté de pratique avec une optique de transfert de connaissance, un membre a la chance de pouvoir se concentrer sur son talent et optimiser au maximum ses forces. Il est important de comprendre qu'il ne faut pas transférer certaines connaissances qui nuisent clairement au développement spécifique de leurs forces et passions. Cela permet de catalyser le talent de chacun pour qu'il atteigne son plein potentiel. Par contre, pour faire cela, nous avons besoin de ressources qui s'occupent des autres aspects de la pratique dont nous sommes moins compétents ou qui nous intéressent moins. Le développement de la relève des experts-conseils doit se faire dans cette optique, ce qui n'est pas la tendance actuelle des organisations.

Dans notre étude de cas, nous avons pu voir un exemple de ça avec la technicienne de logistique avicole. Celle-ci aide le représentant – développement des affaires avec tout ce qui est clérical. Il est important de ne pas négliger la valeur d'une telle ressource, car celle-ci permet aux membres de développer davantage la communauté. Ils peuvent ainsi amener leur domaine d'expertise à un autre niveau. Dans la littérature, Green (2014) a eu des conclusions similaires dans sa recherche où

elle a démontré l'importance du soutien des bibliothécaires en méthodologie de recherche pour la recherche universitaire virtuelle. Les bibliothécaires permettent au chercheur de se concentrer sur leur recherche sans perdre trop de temps avec la recherche documentaire.

Toutefois, une faiblesse que nous avons pu remarquer dans les résultats est la banalisation de l'importance des ressources périphériques suite à la grève. Si on ne démontre pas clairement la valeur que les ressources en périphérie de la communauté peuvent avoir, la direction peut parfois se questionner sur l'importance de celles-ci et on pourrait les perdre. La conséquence de cela est que les membres principaux peuvent moins se concentrer sur leurs forces.

Parrainage

Le succès de la communauté de pratique à l'étude dans cette recherche n'est pas seulement dû aux membres, mais également à tous les mécanismes qui encadrent la pratique via le parrainage.

→ *Organisation/haute direction*

Sans nécessairement le savoir, ils ont créé un environnement propice à l'apprentissage, au transfert des connaissances et au développement de la pratique à cause du climat de confiance qui règne au sein de l'équipe. Cela a porté fruit étant donné que l'équipe d'experts-conseils a su trouver au fil des années une approche pour se différencier dans le marché. Cela va dans le même sens que la littérature où on peut voir que l'organisation peut aider à développer les compétences des employés dans le cadre d'une communauté de pratique en offrant un environnement souple qui favorise la créativité et qui n'est pas restreint par une structure hiérarchique lourde. Merl et Schönbauer (2014) ont démontré que les différents facilitateurs encourageaient leur équipe à être créatif et à avoir des idées originales. Il s'agit d'un climat sain pour le développement de la relève et le transfert des connaissances.

De plus, la création d'un environnement propice à l'apprentissage peut également passer par l'offre de ressources pour favoriser le développement de compétences. Nous avons vu que donner accès à des ressources comme des experts de haut niveau peut aider au développement des membres, et ce, particulièrement à ceux qui débutent. L'organisation «parrainante» de la coopérative a offert ce soutien durant des années aux experts-conseils des différentes coopératives qu'elle supporte. Nous avons pu voir que ce genre d'actions à aider grandement le développement des experts-conseils de notre étude. Toutefois, ce service d'accompagnement des experts-conseils semble être en déclin

comme nous avons pu le voir dans un témoignage. Celui-ci reste toujours présent comme nous a démontré le représentant - développement des affaires. Toutefois, celui-ci est dans l'organisation depuis beaucoup moins longtemps alors il n'a pas connu comment c'était avant. Il pourrait être pertinent de promouvoir l'utilité de ce service qui a permis de développer les membres pour explorer la possibilité que cela revienne un jour.

En conclusion, nous avons pu observer que l'organisation ne s'investit pas dans l'implantation d'outils de réification qui pourraient favoriser un meilleur développement de la relève. Il ne semble pas y avoir de système de dépôt de connaissances au sein de la Coopérative. Cela pourrait être une opportunité dans le futur pour la récupération des données des employés actuels ainsi que le développement des nouveaux employés en profitant du réseau des Coopératives. Toutefois, l'organisation doit jouer un grand rôle là-dedans en s'investissant dans un tel système. Un tel outil doit être organique et constamment remis à jour avec la connaissance qui se développe dans le temps. Pour que cela fonctionne, l'organisation doit promouvoir la valeur de cet outil pour chacun et instaurer un climat de partage entre membres. Plusieurs recherches ont démontré que les bénéfices de l'implantation d'un système de ce genre pouvaient aider au développement. Par exemple, nous avons vu que Gammelgaard (2010) explore comment la compagnie Computer Sciences Corporation (CSC) gère la récupération des connaissances par les employés lorsqu'ils ont besoin d'accéder à des documents rédigés par des collègues qui sont géographiquement éloignées.

→*Gestionnaire*

Les gestionnaires jouent un rôle important pour mettre en place les bonnes conditions et les bons plans de développement pour favoriser le développement de la relève et de son équipe. Wenger (2002) spécifie également que le « coordonnateur » relie et encourage les différents niveaux de participation. Dans notre cas, le style de management du directeur monogastrique et grains a eu un grand impact sur le développement de la communauté de pratique. Ce style de management consiste à laisser une certaine autonomie aux membres tout en favorisant les échanges et les bons résultats, a fait la différence dans le bon développement de la communauté. Celui-ci a adopté une stratégie assez similaire à Michael Gaffikin dans la recherche de Cortese et White qui a su alimenter l'intérêt de ses étudiants pour le domaine ainsi que de favoriser les échanges et les liens entre les

différents étudiants et experts malgré le fait qu'il gérait tout cela d'une main assez légère à travers les années. Cela a créé un lieu de création libre pour réellement faire avancer les connaissances et développer la connaissance. Toutefois, malgré le fait que le gestionnaire puisse gérer les membres de la communauté avec un cadre assez léger, les résultats nous démontrent que les membres ont besoin d'un gestionnaire disponible avec qui ils développent une relation de confiance avec le temps. Comme nous le démontrent les résultats, le directeur actuel a diminué de beaucoup ses disponibilités dans les dernières années (nouvelles responsabilités, charge administrative de la grève, fusion). Cela peut sembler ne pas avoir de conséquences graves pour le moment étant donné que l'équipe actuelle, car celle-ci est composée de membres autonomes qui ont des relations de confiance établies depuis des années. Toutefois, suite au départ à la retraite d'experts-conseils dans un proche avenir, lorsque de nouveaux membres vont s'ajouter à l'équipe, cela pourrait avoir des répercussions sur leur développement.

→*Facilitateur de communauté*

Dans la communauté d'expert-conseil, nous avons pu repérer un membre qui se distinguait pour ses aptitudes de facilitateur, mais malheureusement celui-ci fait partie des membres qui planifient partir très prochainement. Il serait donc pertinent de trouver quelqu'un qui a ce genre de talent pour favoriser le développement de la communauté dans l'avenir. Ce rôle sera d'autant plus important si les occasions d'échanger se font de plus en plus rares. Dans le cadre de la recherche de Merl et Schonbauer (2014), les auteurs ont tenté d'établir des conditions facilitantes comme des réunions régulières, des facilitateurs à différents niveaux, l'élaboration d'artefacts pour les aider et bien plus encore. Les facilitateurs de communauté sont très importants dans le sens où ils ont un talent pour créer des occasions de partage des connaissances.

De plus, les facilitateurs de communautés peuvent également jouer un rôle dans le recrutement de nouveaux membres. Nous avons vu dans les résultats que les membres ont eu des rencontres marquantes avec des acteurs de la communauté et qui les ont poussés à prendre certains chemins. Dans un contexte de planification de la relève, un rôle comme celui-ci n'est pas à négliger.

Participation périphérique progressive

Dans les résultats, nous avons pu voir que les membres de la communauté ont beaucoup appris leur métier par la participation périphérique progressive. Cela signifie que la relève des experts-conseils doit apprendre en étant en périphérie progressive des autres experts-conseils plus expérimentés. Cela peut passer par l'observation avec un ajout graduel de responsabilités. De cette manière, les nouveaux membres peuvent se familiariser avec le travail qu'ils auront à faire et les interactions qu'ils devront avoir avec les clients et les différents acteurs avant de participer pleinement au sein de la communauté. Cela va dans le même sens que la stratégie de Singh (2013) qui consiste à simuler des situations pour des personnes qui commencent dans le domaine et qui n'ont pas encore toutes les connaissances reliées à celui-ci afin de les familiariser avec les pratiques d'interaction avant qu'ils ne soient censés interagir à un niveau plus professionnel au sein des communautés de la pratique, et ce, pour l'ensemble du personnel. De plus, nous avons également pu remarquer que les membres peuvent apprendre en travaillant en périphérie de d'autres experts comme les vétérinaires qui travaillent autour des producteurs avec un but similaire et apprendre de nouvelles compétences sans nécessairement vouloir devenir un expert dans cette discipline. Si chacun des membres apprend des membres qui évoluent en périphérie de ceux-ci, la marge de discontinuité dans la pratique entre les niveaux de participation diminue et le niveau de performance augmente.

5.3.4 Lieux de discussions formels et informels

Les lieux de discussions formels et informels permettent aux membres d'échanger pour régler des problèmes qu'ils ont dans le cadre de leur travail, créer des connexions avec des membres de la communauté, faire un bon transfert des connaissances et développer leurs connaissances.

Le directeur monogastrique et grain mise beaucoup sur les rencontres formelles et informelles pour le transfert des connaissances au sein de son équipe. Les résultats démontrent une grande quantité d'informel par le fait que le gestionnaire avait installé les membres actuels dans le même bureau depuis très longtemps jusqu'à récemment pour encourager les échanges. Celui-ci a suivi la recommandation de Perrot (2013) qui conseille au gestionnaire de ne pas négliger les contacts informels. Ils ont donc baigné dans un bassin de connaissances avec des échanges informels constants.

Cela a créé un engagement mutuel fort entre les membres et des relations de confiance. Les transferts des connaissances étaient donc davantage optimaux et cela a permis de régler bien des problèmes plus rapidement à cause de la synergie d'équipe. Toutefois, comme nous allons le voir plus tard, les membres doivent voir de la valeur dans ces échanges pour s'engager davantage dans la communauté. L'informel est très important avec les producteurs et c'est dans la culture du secteur de l'agriculture. Par exemple, l'expert-conseil doit s'intéresser et connaître la famille du producteur, car les enfants pourraient être la relève de la ferme et il faut être à l'aise de le faire. C'est un critère important lorsque le directeur recrute et c'est une compétence importante pour le transfert des connaissances.

Plusieurs individus nous ont partagé que c'est parfois davantage dans les échanges informels qu'ils apprennent plus que dans une formation en tant que tel. On peut donc en conclure qu'il serait important que l'informel reste dans la stratégie de l'organisation à cause de ses nombreux bienfaits. Cela va dans le même sens que la recherche de Iyalomhe et al. (2013) qui a démontré que les communautés de pratique existent dans un espace intermédiaire (contexte social) qui a facilité les relations personnelles et professionnelles, basé sur la confiance établie entre les participants, incluant des interactions formelles et informelles nécessaires pour négocier différentes expertises et frontières apparentes et pour valoriser la co-analyse et la co-production de connaissances contextuelles.

De plus, le directeur a mentionné à plusieurs reprises la formation de comités et de rencontres formels avec un mandat précis pour favoriser le développement des compétences par les échanges. L'informel est très important tout comme le formel. Avec ces mandats précis, il est capable d'optimiser les forces de chacun. Ces échanges sont souvent très riches étant donné qu'ils ont bâti des relations de confiance au préalable avec l'informel.

En conclusion, il est important de mentionner que les échanges informels ont diminué dernièrement en raison du télétravail de plus en plus implanté et favorisé depuis la Covid. Le travail à distance de plus en plus présent complique beaucoup les choses car il est là pour rester. Les discussions entre les réunions, le bassin de connaissances lié aux échanges informels constants et d'autres pratiques de ce genre sont davantage mis de côté. Il est important de se rappeler que l'informel est clé pour bâtir des relations de confiance fortes et cela est primordial dans la création d'un milieu

propice au transfert des connaissances. Les membres principaux actuels mettent de la pression pour que le présentiel reste dans l'entreprise surtout si important dans cette communauté de pratique avicole, mais la pression des tendances actuelles est forte dans l'ensemble des autres secteurs (végétal, grains, laitier et services transversaux) pour le télétravail. La fusion de la coopérative V en 2018 est répartie maintenant de Thurso à Québec jusqu'en Abitibi, ce qui place le télétravail comme une réalité importante de l'organisation qui existait avant la pandémie et qui contraste de plus en plus avec cette équipe performante avicole. Il sera donc important de promouvoir la valeur de ces pratiques auprès de la direction pour que cela perdure dans le temps.

5.3.5 Focus sur la création de valeur

Il est important que le nouvel expert-conseil voit de la valeur dans la communauté dans l'optique qu'il va devoir promouvoir cette valeur auprès de producteurs membres par la suite. Dans cette optique du développement de la relève, si celui-ci ne croit pas en la valeur d'une communauté de pratique pour son développement personnel, cela peut être difficile par la suite. La valeur du service qu'il veut offrir est l'avantage concurrentiel de ce travail d'équipe supérieur entre le producteur et l'expert-conseil dû à une relation de confiance qui a été bâti par des mécanismes similaires de communauté de pratique qu'ils utilisent à l'interne. La planification de la relève doit inclure des recrues qui travaillent bien en équipe et qui en attachent de la valeur.

Ensuite, il serait donc important de démontrer cette valeur auprès des dirigeants pour pouvoir garder ce genre de structure en place et ne pas que la communauté disparaisse. Si l'organisation ne voit pas la valeur de celle-ci à long terme, les dirigeants pourraient prendre la décision de réduire au minimum les échanges des experts-conseils et cela pourrait nuire au développement de la communauté et au transfert des connaissances. Le directeur monogastrique et grains doit établir une façon à long terme, durable et favorable à la communauté de pratique de l'équipe avicole au sein de la haute direction pour toujours maintenir et développer les conditions facilitatrices à son bon développement ainsi qu'au transfert des connaissances et faire attention à la tendance très forte actuellement de la standardisation système de tous les processus de travail.

L'aspect d'évaluer des communautés de pratique internes aux organisations est quelque chose d'assez innovateur dans la littérature, mais pas pour le moins important. Par contre, on a vu que

Rathnappulige et Daniel (2013) ont exploré comment les communautés de pratique facilitent la dynamique des connaissances à travers des processus sociaux uniques. Leur étude s'est concentrée sur la façon dont les communautés d'experts qui travaillent dans les limites organisationnelles utilisent les processus sociaux pour partager leurs connaissances parmi les membres, ce qui renforce leur créativité et leur esprit d'innovation au sein de ces communautés d'experts. Cette recherche a permis de constater l'importance d'encourager et de soutenir activement le maintien des réseaux sociaux au sein de leurs organisations pour créer de la valeur en favorisant le partage des connaissances et la création de nouvelles idées.

En conclusion, les experts-conseils doivent miser sur le focus de la valeur des mécanismes qui sont mis en place s'ils veulent assurer une bonne gestion de la relève, un transfert durable des connaissances par la pratique et la continuité de la communauté au sein de l'organisation.

5.3.6 Combiner les aspects familiers et excitants

Tout d'abord, les résultats nous ont permis de voir toute l'utilité qu'un « lieu » familial peut avoir dans le développement des compétences des membres et il faut donner du temps à la relève pour que cela leur apparaisse comme utile. La création d'un endroit où les gens ont la liberté de demander des conseils de toutes sortes, de partager leurs opinions et essayer leurs idées plus ou moins développées sans répercussion ou obligations peut être très bénéfique pour le développement de la pratique de chacun. Ce lieu unique d'échange en toute confiance est apprécié des membres actuels et celui-ci pourrait aider grandement le développement des nouvelles recrues.

Il est particulièrement important de faire valoir ce « lieu » familial auprès de la direction pour le transfert des connaissances entre les experts-conseils, qu'il soit un lieu libre. Cela s'éloigne de la tendance actuelle de l'équipe de travail traditionnelle dans le sens où le membre peut donner des conseils pour un projet quelconque sans nécessairement être obligé de faire partie de celui-ci ou au contraire, ils peuvent recevoir le conseil de quelqu'un et même d'un patron sans être dans l'obligation de le suivre.

Nous avons pu observer que les experts-conseils utilisent ce lieu d'échange familial pour faire évoluer constamment leur pratique en profitant de l'expérience variée de leur équipe et des connaissances qu'ils ont apprises à travers leurs différents événements excitants auxquels ils ont

participé. La relève pourra bénéficier de ses connaissances à son rythme. Pour que ce lieu atteigne son plein potentiel, les membres doivent voir de la valeur dans ces échanges comme nous l'avons vu dans le focus sur la valeur, mais également, ils doivent avoir une certaine humilité d'admettre qu'ils n'ont pas la vérité absolue et qu'il ne s'agit pas d'un signe de faiblesse que de se remettre en question.

Cela peut sembler contradictoire pour des dirigeants, car le modèle plus traditionnel encourage les professionnels à être complètement autonomes, mais en solitaire. Comme l'expert-conseil #2, ils peuvent régler des problèmes justes en se parlant au lieu d'apprendre seulement suite à une erreur qu'ils ont faite. Les résultats nous démontrent que ce n'est pas seulement entre les experts-conseils que cela est important, mais également entre les experts-conseils et les producteurs.

Par exemple, un producteur qui se fait confiance et veut être autonome peut se réveiller un matin avec une grande quantité d'oiseaux morts dans son établissement. Si le producteur avait demandé de l'aide d'un expert-conseil avec des rencontres régulières dans son établissement (lieu familial), ils auraient pu discuter ensemble de ses manières de faire dans l'optique de constamment s'améliorer et ainsi pouvoir éviter de graves conséquences et peut-être même améliorer sa productivité par le fait même.—Les visites de routine que les experts-conseils font chez les producteurs servent donc non seulement pour bâtir de bonnes relations de confiance via des conversations informelles, mais elles aident également à créer un lieu familial qui permet de donner des conseils de manière candide aux producteurs. En fin de compte, cela aide pour le développement de leurs compétences et de celles des producteurs. Tel que nous l'avons mentionné pour les gestionnaires, il faut ici que le cadre entourant les membres soit plus léger pour laisser place à la créativité et le développement de la relève doit se faire avec cette optique. Il ne faut pas que les manières de faire soient standardisées et imposées par l'organisation. La direction doit donc voir de la valeur dans cela, car cela assure un développement constant de la pratique. Cela est donc clé pour le développement de la pratique des recrues sur le long terme.

Ensuite, comme mentionné dans les résultats, pour animer la passion pour le domaine et amener de nouvelles informations externes au sein de la communauté, il est important que le développement d'un membre soit parsemé d'événements qui peuvent apporter de la nouveauté et l'excitation qui complète la familiarité des activités quotidiennes. Pour la relève, l'excitation est

un élément clé pour savoir s'ils sont passionnés pour eux-mêmes et l'organisation. Les résultats nous ont démontré que les activités de développement des compétences peuvent varier en fonction des intérêts de l'individu. Il serait donc important de connaître les sujets et les activités qui passionnent les nouvelles recrues pour pouvoir inclure cela dans les activités de développement. Il est essentiel que le gestionnaire laisse du temps pour des projets qui allument ses membres pour ouvrir ses membres à des perspectives externes et développer une certaine curiosité essentielle qui aide au développement de leurs compétences. La nouvelle technologie intéresse beaucoup les jeunes d'aujourd'hui et l'organisation doit faire des efforts pour être à la fine pointe dans ce sens pour être excitant dans le développement de la relève. Cela permet de motiver le membre à s'investir sur le long terme dans la communauté et de passer au travers des activités qui l'intéressent peut-être moins.

En conclusion, la combinaison du « lieu » familial et des événements excitants pour le transfert des connaissances amenant de nouvelles informations externes au sein de la communauté aident grandement pour que les experts-conseils aient un développement optimal. Cette stratégie rejoint la recherche de Cortese et Wright (2018) qui ont démontré que Michael Graffikin gérait les supervisions de thèses d'une main assez légère à travers les années, mais qu'il a su alimenter l'intérêt de ses étudiants pour le domaine ainsi que de favoriser les échanges et les liens entre les différents étudiants et experts. Cela a créé un lieu de création libre pour réellement faire avancer les connaissances. Toutefois, trouver ce qui passionne un nouvel expert-conseil peut prendre une attention particulière de la part du gestionnaire et de l'équipe, ce qui est exigeant, mais nécessaire et obligatoire.

5.3.7 Rythme pour la communauté

Une communauté qui a du succès à travers le temps crée un rythme qui alimente le développement et le bon fonctionnement du transfert des connaissances de celle-ci et génère une grande efficacité synergique. Comme mentionné plus tôt, le rythme est le principal indicateur qui montre qu'une communauté est active. La relève arrivera dans le contexte particulier du rythme de la communauté de pratique existante. Tel que Wenger (2002) le mentionne, il existe de nombreuses façons de créer un rythme dans une communauté. Par exemple, cela peut passer par le jumelage d'événements familiers et passionnants, la fréquence des interactions, le flux et le reflux des personnes en

participation périphérique vers une participation active et le rythme de l'évolution globale de la communauté.

Pour commencer, les résultats nous démontrent que la présente communauté a réussi à trouver un rythme pour optimiser le développement en ayant toujours un œil critique sur la valeur ajoutée de chacune des activités que l'on choisit. On a pu voir que ce rythme a évolué dans le temps et qu'il a été négocié par les membres principaux de la communauté et le gestionnaire. Celui-ci a été prouvé par son grand succès entre 2012 et 2018 quand cette équipe avicole s'est vu décerner le prix de la Coopérative avicole de l'année pour une sixième fois en sept ans au Québec. Toutefois, ce rythme a été perturbé par plusieurs facteurs importants dernièrement.

Pour commencer, les résultats nous démontrent que la fusion de 2018 a grandement bouleversé le rythme de la communauté. Par exemple, on a pu voir que des producteurs ressentent une baisse du contact personnel avec la coopérative. Ils ont le sentiment qu'ils ont perdu un peu de la valeur de pouvoir appeler quelqu'un facilement quand ils ont un problème, comme nous avons discuté dans la section sur le focus sur la valeur. De plus, la fusion a engendré un remaniement de personnel. Les résultats nous démontrent que l'équipe avicole est restée la même, et ce, même après la fusion, étant donné que les autres coopératives n'avaient pas de division avicole. Cela peut avoir un impact sur la communauté dans l'optique que le département de l'avicole prend beaucoup moins de place dans l'organisation qu'avant. Cela peut avoir un impact sur la quantité de parrainage qu'ils peuvent recevoir au sein de l'organisation. En ce qui concerne l'équipe de direction, le directeur de l'avicole est devenu le directeur monogastrique et grains suite à la fusion. Cela signifie qu'il a pris la pleine responsabilité de deux autres secteurs, soit le porc et le grain. Cela a un impact évident sur le rythme de la communauté des experts-conseils avicoles étant donné que sa disponibilité est plus limitée. Par ses expériences et sa polyvalence, le directeur monogastrique et grains nous a démontré sa grande capacité d'adaptation et de leadership. Toutefois, par ce travail de mémoire sur le transfert des connaissances et le développement de la relève, il sera important de le conscientiser sur certains éléments clés à tenir compte pour maintenir cette communauté de pratique à l'élite du secteur avicole dans le contexte plus difficile du temps présent. Cela a une grande valeur pour son pouvoir d'attraction de la relève des nouveaux experts-conseils.

À cause de la pandémie, les résultats nous ont démontré que la communauté de pratique actuelle a vécu une certaine perturbation dans son rythme d'activité. La fréquence des échanges formels et informels a diminué de beaucoup. L'aspect existant d'aller visiter les clients a diminué également. Les facilitateurs de la communauté ne peuvent plus jouer leur rôle comme ils le voudraient et favoriser les échanges et le transfert de connaissance. Il serait donc important que si le travail à distance persiste, celui-ci soit adapté pour retrouver les bonnes habitudes de la communauté.

De plus, nous avons pu voir que les avancements technologiques perturbent de plus en plus le rythme de la communauté si important pour la relève d'aujourd'hui. Actuellement, la technologie et le travail à distance sont en train de changer tranquillement la nature de leur travail. Toutefois, l'organisation ne semble pas offrir un accompagnement adéquat dans ce changement majeur selon les témoignages que nous avons reçus. Si le domaine de l'aviculture va de plus en plus vers les technologies comme plusieurs autres secteurs, l'organisation devrait accompagner les membres là-dedans pour qu'ils puissent retrouver tranquillement un rythme dans ce nouveau contexte.

Cela va dans le même sens que l'étude de Ioannou et Loizides (2020) qui met de l'avant qu'il est important de garder les bonnes habitudes d'une communauté de pratique quand nous voulons basculer vers une communauté de pratique virtuelle. Ils utilisent les principes suivants pour la stratégie de configuration pour l'installation numérique de la CoP :

- Maintien d'outils similaires à ceux déjà utilisés dans la communauté
- Évitement des complications en lien avec l'utilisation de logiciels propriétaires en raison de la dispersion des parties prenantes dans la communauté interorganisationnelle,
- Utilisation des technologies sur le Web qui sont gratuites ou abordables qui pourraient être adoptées facilement et de manière flexible par tous les membres de la CoP, ainsi que transférables au-delà des cadres universitaires, permettant la pérennisation possible de la communauté.

Aussi, un autre élément qui a pu perturber le rythme de la communauté est la baisse de la participation périphérique à cause de la grève et du départ à la retraite de plusieurs de ces ressources. Comme nous avons pu l'observer, cela a eu des répercussions sur les membres à plusieurs niveaux. Par exemple, cela empêche les membres principaux de se concentrer sur leurs forces et le

développement de la communauté, car ils doivent tous maintenant faire plus de travail clérical et administratif. Cela peut nuire énormément au développement de la relève dans un contexte de communauté de pratique pour le développement de sa passion et son intérêt. Pour des métiers de professionnels comme les experts-conseils, leur temps est souvent divisé en deux principales catégories d'activité, soit l'opérationnel et le stratégique. D'un côté, quand on parle d'opérationnel ici, on parle de remplir des rapports de visites, effectuer les visites obligatoires, répondre aux appels d'urgence, etc. D'un autre côté, quand on parle de stratégique, on parle de tout ce qui est développement des affaires, développement personnel, développement de la communauté, etc. Quand un événement arrive comme une grève, il faut donc faire attention, car souvent, ce qui va être mis à l'écart rapidement est le côté stratégique pour remplir les engagements qu'ils ont avec les clients. Malgré le fait que cela peut sembler inoffensif, il y a plusieurs coûts d'opportunité cachés qui se retrouvent dans une telle manœuvre. Le plus évident est celui du fait que les experts-conseils font moins de prospection et développement d'affaires durant ce temps-là. Toutefois, en ce qui nous concerne plus dans la situation, le développement des compétences et le transfert des connaissances au sein de la communauté deviennent un projet secondaire alors l'avenir de celle-ci est à risque. Il est donc important de prendre conscience de cela et de poser des actions en conséquence parce que pour une personne externe à la communauté, l'importance de telles ressources peut rapidement sembler négligeable étant donné qu'il n'y a eu aucune perte majeure au niveau opérationnel.

Ensuite, le départ de membres importants peut bouleverser le rythme de développement d'une communauté. On peut clairement voir un exemple de cela dans la présente communauté quand le vétérinaire est parti à la retraite. L'organisation ne l'a pas remplacé et fonctionne désormais avec un vétérinaire indépendant. D'un point de vue externe à la communauté, cela peut sembler logique, car on peut sauver des coûts de cette manière, mais pour les membres principaux, cela peut avoir de sérieuses répercussions sur le rythme de la communauté. Le transfert des connaissances de la communauté de pratique a arrêté de se faire à ce niveau et la valeur de l'équipe a diminué. Il est donc logique de prévoir un autre bouleversement lors du départ imminent des experts-conseils d'expérience se rapprochant de la retraite.

Bref, il sera important de retrouver un rythme optimal pour le développement des compétences des nouveaux membres et favoriser un transfert des connaissances avec les différentes ressources à la

disposition de ceux-ci. Celui-ci ne sera sûrement pas identique à celui qui a permis de développer les membres actuels, mais il serait important de garder certaines bonnes habitudes et d'explorer de nouvelles méthodes. Le télétravail est une nouvelle façon de travailler dans les entreprises et perturbe le rythme des équipes, mais cela comporte des avantages et des inconvénients. Ce nouvel environnement plus technologique (télétravail) est moins naturel et fonctionnel pour une communauté de pratique que pour une structure plus traditionnelle plus standardisée. Il faudra voir comment les nouveaux experts-conseils pourront retrouver un rythme optimal et travailler différemment s'ils y voient une valeur ajoutée.

5.4 Stades d'évolution d'une CoP - Stade 4 : intendance

Nos résultats ont démontré que nous sommes bien en présence d'une communauté de pratique. Ils ont tous témoigné unanimement à cette définition dans cette recherche. Un engagement mutuel fort combiné avec un but commun et un répertoire partagé construit à travers le temps avec la participation de tous dans un climat de confiance pour développer ensemble une réelle passion commune selon les forces de chacun et qui peuvent toujours compter les uns sur les autres avec des sacrifices importants leur a permis d'atteindre un niveau d'expertise élevé pour la réussite des membres producteurs. Cet objectif leur a permis d'être l'équipe avicole de l'année 6 fois en 7 ans.

Ensuite, une communauté de pratique nécessite des mécanismes d'apprentissage particuliers et Wenger les a bien définis en 7 principes et cette communauté les a bien appliqués pour leur développement de compétence et leur succès.

- Le Design pour l'évolution : Vision concrète et applicable dans un contexte d'une évolution spécifique à chacun organisé par un coordonnateur (directeur monogastrique et grains) qui le fait depuis de nombreuses années;
- Ouverture aux dialogues internes et externes : Cette communauté travaille avec un grand nombre de producteurs membres différents en plus d'un réseau coopératif lié à travers la province qui est unique et enrichissant;
- Invitation à différent niveau de participation : Les motivations de participer des personnes sont différentes et les communautés qui en tiennent compte ont du succès comme celle à l'étude.

- Lieu de discussion formel et informel : La complicité est omniprésente dans ce groupe de personnes qui font que leur relation solide permette des échanges riches et efficaces.
- Focus sur la création de valeur : Le transfert des connaissances et le développement de la relève suppose qu'il y a pouvoir attractif pour tous d'en faire partie et de se sentir un membre à part entière dans les nombreux échanges possibles du groupe
- Combiner les aspects familial et excitant : Ce sentiment sécurisant de se sentir chez soi avec les rencontres informelles constantes combiner un sens commun de l'aventure pour amener des perspectives externes à la communauté sont bien présents et nous le ressentons à travers les différentes entrevues
- Rythme pour la communauté : Le rythme indique sa vivacité et cela reste un défi constant pour une communauté très expérimentée comme celle à l'étude et il sera important de retrouver ce rythme pour une bonne gestion de la relève.

Maintenant que nous avons une communauté de pratique bien définie, que les mécanismes d'apprentissage sont pour la plupart bien intégrés, il reste à identifier le stade de développement de cette communauté pour adapter le premier principe, soit le design pour l'évolution en fonction de cela. Dans cette étude, cette communauté a été assez longtemps dans le stade le plus élevé de la maturation, mais depuis peu de temps, il est tombé au stade d'intendance. Principalement, cela est dû au fait que le coordonnateur de communauté (le directeur monogastrique et grains) a été amené à être responsable de projets externes importants qui limitent la croissance de la communauté et il a été démontré qu'il est très difficile de revenir parmi les membres principaux après cela.

Tel que nous l'avons démontré dans les résultats, la communauté à l'étude est présentement dans un stade d'intendance étant donné que plusieurs acteurs importants ont de plus en plus de projets externes qui ne favorisent pas le développement de la communauté. Selon Wenger et al. (2002), des communautés établies vivent régulièrement une tension entre développer leurs propres outils, méthodes et approches et être ouvertes à de nouvelles idées et membres. Dans cette perspective, le développement de la relève peut être plus difficile car les membres principaux ne sont plus investis de la même façon et les priorités et les disponibilités ne sont plus les mêmes. Pour une communauté au stade d'intendance, cette tension ne consiste pas seulement à grandir, mais à continuer de grandir même si nous avons déjà établi de solides fondations d'expertise et de relations. À mesure qu'elles construisent un ensemble commun de connaissances, les communautés développent souvent un

fort sentiment d'appartenance au domaine. Ils sont fiers des idées qu'ils ont développées, des procédures qu'ils ont écrites, de la direction vers laquelle ils ont poussé le domaine et l'efficacité de leur voix collective.

Pour maintenir la pertinence de leur domaine, les communautés doivent avoir un afflux de nouvelles idées, d'approches et de relations. Une communauté a besoin de trouver l'équilibre entre le sentiment d'appartenance et l'ouverture aux nouvelles personnes et idées. L'ouverture est bien plus que de simplement accepter de nouvelles personnes et de nouvelles idées quand ils martèlent suffisamment les frontières de la communauté. Cela implique de solliciter activement de nouvelles idées, de nouveaux membres et du nouveau leadership pour apporter de la vitalité fraîche au sein de la communauté.

Plus particulièrement, Wenger et al. (2002) a identifié trois problèmes clés reliés au domaine, à la communauté et à la pratique. La problématique reliée au domaine à ce stade est de maintenir la pertinence du domaine et sa place dans l'organisation. Ensuite, la problématique est de garder le ton et le focus intellectuel de la communauté vivant et engagé qui est la clé pour intéresser de nouveaux experts-conseils. Finalement, la problématique reliée à la pratique à ce stade est de garder celle-ci à la fine pointe qui est un atout précieux dans le développement de la relève.

Pour faire face à ces problématiques, il est important de réaliser que les mécanismes que nous avons mis en place doivent être adaptés pour que la communauté reste vivante et passe au travers de ses problématiques. Pour rester dynamiques, les communautés doivent changer de sujets en même temps que le marché, inviter de nouveaux membres, former de nouvelles alliances et constamment redéfinir leurs frontières. Les nouveaux membres pourraient apporter beaucoup dans ses changements, mais le processus d'apprentissage est plus long dans une communauté de pratique et le transfert de connaissances semblera plus difficile dans le délai restant devenu beaucoup plus court.

Wenger et al. (2003) nous propose de nouveaux mécanismes pour garder en vie la communauté.

5.4.1 Rajeunir la communauté

Une communauté passe naturellement au travers de cycles de haute énergie et de basse énergie. Pour aider à passer au travers de ces différents cycles, la communauté doit rajeunir ses idées, ses membres et ses pratiques (Wenger et al., 2002). Quand l'énergie commence à décliner, cela peut être dû à la perte du rythme de la communauté comme nous avons pu le voir avec la présente communauté à l'étude. Dans une optique de transfert des connaissances pour une bonne planification de la relève, il est important de comprendre que les nouvelles recrues ne sont pas seulement là pour remplacer les membres qui vont partir, mais également pour amener des idées nouvelles alors les échanges d'informations doivent être bidirectionnels. D'avoir la même équipe depuis longtemps a permis un grand succès par la construction d'un rythme et d'un répertoire partagé optimal. Par contre, cette longévité d'équipe n'a pas maintenu la nécessité d'une adaptation constante nécessaire au maintien à long terme de la communauté. Cela pourra amener une certaine fermeture à de nouvelles idées à des jeunes qui s'ajouteraient surtout dans le côté des nouvelles technologies si important de nos jours.

Nous avons vu un exemple de cela avec l'outil de gestion de quotas de la technicienne en logistique avicole. Avec de nouveaux membres, ils vont bâtir ensemble un nouveau répertoire partagé qui va mener à un nouveau rythme optimal, celui-ci répondant au besoin d'une communauté rajeunie. Nous avons pu voir une preuve de cela dans la littérature dans la recherche de Aldana et Martinez (2018) qui ont démontré qu'une communauté d'éducateurs travaillant avec de nouveaux arrivants hispanophones peut tirer profit de la base de connaissances des nouveaux arrivants. Dans une communauté de pratique, l'interaction ne se fait pas seulement dans un sens.

5.4.2 Organiser un atelier de renouvellement

Malgré les stratégies pour rajeunir la communauté que nous pouvons mettre en place, une communauté peut vivre des périodes de remise en question sur l'avenir de celle-ci. Voilà pourquoi Wenger et al.(2002) proposent d'organiser un atelier de renouvellement pour discuter de l'avenir de la communauté et de son développement. C'est une discussion ouverte sur l'avenir à long terme et cela doit être bidirectionnel.

Cela serait une bonne idée pour la communauté des experts-conseils étant donné que le temps dédié au développement de la communauté a été beaucoup diminué depuis quelque temps à cause de projets externes et c'est pour cette raison que la communauté est présentement dans le stade d'intendance. Toutefois, le développement stratégique de la communauté semble axé sur le leadership principalement du directeur monogastrique et grains. Avec le climat d'inquiétude palpable au travers de l'équipe, celui devrait être plus transparent et inclure les membres dans le processus de décision, car ceux-ci ont l'avenir de la communauté à cœur.

Selon Wenger (2023), il existe plusieurs bienfaits d'un développement d'une communauté axée sur le leadership, mais il existe aussi plusieurs inconvénients. Par exemple, il y a trop de décisions qui se font à huis clos. Nous avons pu voir cela auprès de témoignages de membres qui partageaient que le directeur monogastrique et grains est beaucoup dans sa tête sur son plan pour l'avenir de la communauté.

De plus, le directeur est maintenant investi de plusieurs autres projets avec d'autres secteurs comme le grain et le porc et sa disponibilité n'est plus aussi grande, accentuée par un contexte d'une grève de son personnel de soutien qui perturbe les tâches bonifiées de tous les experts-conseils comme le directeur lui-même. Cela peut engendrer une certaine passivité des membres pour prendre en main l'avenir de la communauté. Voilà pourquoi il serait encore plus pertinent d'organiser ce genre d'événement.

5.4.3 Recrutement actif de nouveaux membres principaux

Pendant que la communauté se développe, les membres principaux prennent de plus en plus des rôles de leader. Cependant, ils vivent également des problématiques comme le fait qu'au fur et à mesure que la communauté évolue et change, certains membres peuvent perdre de l'intérêt dans le focus actuel de la communauté tandis que d'autres se brûlent au travail (Wenger et al., 2002). Le renouvellement continu est nécessaire et cela permet de rester branché sur l'évolution et assurer une vraie pérennité.

Avec une communauté où plusieurs membres principaux se rapprochent de la retraite, nous avons pu voir que ceux-ci peuvent parfois se sentir plus ou moins concernés par la direction que la

communauté va prendre dans une orientation moyenne ou long terme et n'ont pas nécessairement d'intérêt à prendre le tournant technologique que l'industrie est en train de prendre pour le peu de temps qui leur reste.

Voilà pourquoi ils doivent recruter de nouveaux membres principaux qui ne craignent pas ce défi et qui ont un intérêt à développer leur domaine d'expertise. Ces membres sont généralement des gens avec déjà un bagage d'expérience qui connaissent les enjeux du domaine et qui veulent participer au développement de leur pratique. On peut faire ici une comparaison ici avec l'étude Cortese et Wright (2018) qui a analysé le cas Michael Gaffikin qui a supervisé plusieurs étudiants pour leurs thèses de doctorat dans le sens où ce processus de recrutement de professeurs ressemble grandement au processus de recrutement de nouveaux experts-conseils. Quelqu'un qui veut poursuivre aux études supérieures de cette façon veut à la fois développer sa discipline, mais également enseigner à des jeunes adeptes de cette discipline qui eux n'ont pas nécessairement l'intérêt d'aller plus loin que l'exécution. On peut voir un cas similaire avec les experts-conseils et les producteurs.

5.4.4 Développer un nouveau leadership

Les leaders de communauté peuvent également être appelés à faire d'autres projets, s'épuiser ou simplement devenir à court d'idées pour engager la communauté. Quand le focus de la communauté change, celui-ci n'est pas nécessairement adéquat à guider la communauté dans cette nouvelle direction (Wenger et al., 2002). Dans le présent cas, nous pouvons voir que le directeur monogastrique et grains s'occupe de plus en plus de projets externes à la communauté alors celle-ci aurait besoin d'un leader qui s'occupe à plein temps de ses enjeux. Le directeur a déjà un adjoint qu'il a formé pour faire ça depuis 7 ans, mais ce transfert semble tarder et aurait pu être une opportunité pour revoir certains transferts de connaissance et planification de la relève.

Également, la technologie et les outils de fines pointes commencent à prendre de plus en plus de place dans l'industrie alors celui-ci n'est pas nécessairement le meilleur pour guider la communauté dans ce nouveau contexte. Il est important de prendre cela en considération étant donné que les nouvelles recrues vont arriver sûrement avec un bagage important en technologie. Dans la littérature, on a vu que Merl et Schönbauer (2014) nous ont démontré que le rôle du leader est

crucial, car c'est lui qui va alimenter le développement du groupe. Les facilitateurs peuvent jouer ce rôle un certain temps, mais éventuellement, la CoP a besoin d'un leader visionnaire - quelqu'un qui a une vision claire, prend de l'initiative et est capable de motiver les autres afin qu'ils puissent partager leur expérience et développer des solutions pratiques. Ison et al. (2014) témoignent également qu'il faut qu'un leader de la CoP suscite l'enthousiasme parmi les membres de la communauté. Un nouveau leader aura davantage tendance à prendre des risques et à prendre en considération des idées nouvelles.

5.4.5 Mentorat

Une fois que la communauté devient plus mature, les membres réalisent souvent l'importance du mentorat systématique des nouveaux membres. Certaines communautés trouvent même que de bâtir un programme de mentorat les aide à garder le focus des événements de la communauté sur des problèmes de haut niveau (Wenger et al., 2002). On a pu voir cela dans les résultats quand les experts-conseils nous mentionnent qu'ils ont eu la chance d'avoir accès à des mentors provenant de l'organisation qui les parrainent. Cela leur permettait d'avoir un accès rapide à de l'information et à progresser rapidement dans leur développement de compétences, car ils ne restaient pas bloquer très longtemps sur des problèmes.

Toutefois, selon des témoignages, ce programme de mentorat ne semble plus être en vigueur alors il serait important de promouvoir l'importance d'un tel programme pour garder élevé le niveau de la pratique. De plus, la recherche de Aldana et Martinez (2018) indique qu'on peut retrouver une grande vague de participation de la part de plusieurs membres expérimentés. Il peut être valorisant pour les employés plus expérimentés de partager leurs connaissances. Nous sommes dans cette situation avec le témoignage de plusieurs membres de la communauté qui aimeraient partager leur savoir à des membres plus jeunes comme dans le cas des experts-conseils qui vont partir à la retraite par exemple. La conjoncture actuelle de la Coop n'y semble pas favorable et il y a aura une perte de connaissance évidente.

5.4.6 Positionnement de la communauté dans l'organisation

Quand on est rendu au stade 4 de l'intendance, la communauté ressent le besoin d'assurer une position stable et claire au sein de l'organisation et des décisions stratégiques. Cela se fait en

vendant les bienfaits que celle-ci apporte. Les membres de la communauté sont souvent les gardiens des compétences clés reliés à l'organisation. (Wenger et al., 2002). Nous pouvons voir cela grandement auprès de la communauté d'experts-conseils étant donné que leur esprit de communauté rejoint parfaitement la mission de l'entreprise qui est de « Contribuer au succès de nos membres, par la création de valeur et notre force coopérative » Il est donc très important de défendre le modèle communautaire qui rejoint celle-ci.

Dans un contexte de planification de la relève, il est important de défendre la place de la communauté d'experts-conseils avicoles, car sinon la direction pourrait décider de transférer l'équipe ailleurs ou même de fermer le département et de cette manière, il n'y aura pas de relève du tout.

Pour arriver à cela, ils doivent faire comme Moran (2010). Il a décrit les principes et les pratiques menant aux résultats reflétant le réseau de confiance qui donne de nombreux résultats bénéfiques à une entreprise dans le cadre d'une étude de cas d'une communauté de pratique (CoP) dans une multientreprise dans le secteur de la technologie (IT) basé dans la grande région de San Francisco, Californie. Les membres de la direction de la coopérative doivent comprendre clairement la valeur d'une telle communauté pour laisser en place les mécanismes facilitateurs et mettre de l'énergie à rebâtir une équipe à la suite du départ pour la retraite de plusieurs membres.

5.4.7 Extérieur à l'organisation

Pour amener un nouveau regain à la communauté, il est pertinent plus que jamais d'aller vers des ressources à l'extérieur de l'organisation. Pour permettre à la communauté de rester à la fine de pointe de l'industrie, aller chercher des idées en dehors de l'organisation est une des manières les plus efficaces. (Wenger et al., 2002). Cela fait partie intégrante des 7 principes fondateurs que nous avons explorés plus tôt alors cela est une pratique qui devrait être appliquée constamment dans une communauté pour amener des idées nouvelles au sein de l'équipe.

L'équipe doit donc continuer à faire cela pour faire perdurer le succès de la communauté. La barrière technologique empêche peut-être les membres actuels de faire cela. Toutefois, ils doivent transmettre cette curiosité et ce désir d'en apprendre plus aux nouvelles recrues pour qu'eux puissent reprendre le flambeau sans cette barrière. Ils doivent continuer à encourager les membres

à faire des démarches personnelles pour se développer à travers des groupes externes et développer une certaine autonomie dans le développement de sa pratique. Cela alimente la passion pour le domaine et offre un point de vue externe à sa propre organisation. Nous pouvons voir la pertinence d'une telle démarche dans la recherche de Mayer et al. (2013), ceux-ci se questionnant sur comment les « coachs externes » peuvent développer et maintenir les communautés de pratique dans les écoles comme étant un mécanisme de changement.

CHAPITRE 6

CONCLUSION

À travers ce mémoire, nous avons trouvé une communauté de pratique de longue date, développée et qui a du succès. Sans le savoir, des mécanismes qui alimentent la vivacité et le développement de la communauté selon Wenger (2002) ont été implantés à travers le temps. Toutefois, la communauté de pratique à l'étude devra faire face à la perte de plusieurs membres importants dans les prochaines années alors il est important de prendre la gestion de la relève au sérieux pour assurer la pérennité de celle-ci. L'objectif de cette recherche est d'établir des principes clés de transfert de connaissances et de développement de la relève dans le contexte particulier d'une communauté de pratique de personnes se rapprochant de la retraite dans une coopérative agricole. Dans cette conclusion nous abordons la contribution scientifique du mémoire, de même que nous proposons des considérations pour les acteurs clés de la communauté de pratique à l'étude, avant d'établir les limites de la recherche et de proposer des pistes d'exploration subséquentes dans une perspective multidisciplinaire.

6.1 La contribution scientifique du mémoire

Notre recherche s'est voulue novatrice sous deux aspects spécifiques : théorique et contextuel. D'un point de vue théorique, les concepts des communautés de pratique et de la gestion des connaissances dans un contexte de planification de la relève ont déjà été utilisés en milieu gouvernemental avec le levier que constituent les pratiques de gestion des connaissances pour enrichir sa stratégie de gestion de la relève. Cependant, à notre connaissance, ces deux théories (communautés de pratique et gestion des connaissances) n'avaient jamais été jumelées, analysées et modélisées en tenant compte des 7 principes de Wenger (2002) pour évaluer et planifier un transfert des connaissances de haut niveau dans une communauté de pratique expérimentée et performante tout en étant justement encadrées en fonction d'un stade de développement précis par le design pour l'évolution de la communauté à l'étude (cadre conceptuel des 5 stades d'évolution de Wenger et al. (2002)).

Dans la littérature, il y a eu l'étude de Bertels et al. (2011) qui avait développé un certain jumelage important entre l'amélioration des compétences et la collaboration multidisciplinaire pour

maintenir les communautés de pratique et aider le transfert des connaissances. Par la suite, l'étude de Schofield et al. (2018) a démontré que la participation de plusieurs niveaux hiérarchiques dans une communauté de pratique dépendait du cadre d'implication de la haute direction et que cela apportait une valeur ajoutée certaine, mais pouvait causer des inconvénients importants. Dans ce contexte de l'importance du leadership bien calibré, notre recherche a apporté une contribution dans ce sens par rapport à l'apport bénéfique et nécessaire de la proximité du coordonnateur de communauté par rapport aux autres membres dans une vision et planification selon les différents stades d'évolution de chacun et du but commun à atteindre ensemble. En pratique, ce leadership structuré a permis de bien connaître les forces et les faiblesses de chacun, d'être au courant des besoins de la communauté et d'établir un calendrier d'apprentissage pour faire évoluer les membres. Un design personnalisé en fonction des talents de chacun permet d'avoir un bon alignement entre la vision d'avenir que celui-ci a pour la communauté et les aspirations individuelles des différents membres. Voilà pourquoi nous avons trouvé des effets néfastes de la perte de cette proximité liée au stade 4 de l'intendance dans le modèle des stades de développement de Wenger (2002). Dans cette perspective, l'article de Herbert et al(2014) a apporté cette importance de maintenir un bon alignement entre les parties sur les plans de la communauté. Notre cadre d'analyse d'ajouter le modèle des 5 stades de développement nous semble apporter une adaptation clé pour transfert plus efficient des connaissances et le développement de relève selon le design de l'évolution établi par le coordonnateur de communauté (Directeur monogastrique et grains). La gestion de la relève peut être bien plus complexe à l'intérieur d'une communauté mature comme celle que nous avons à l'étude étant donné la structure et le répertoire plus élaboré. La proximité du coordonnateur est clé dans ce succès comme nous le démontre les résultats et la perte de cette proximité liée au stade 4 pourrait avoir des effets néfastes sur la planification de la relève.

De plus, nous avons apporté une démonstration que certaines organisations sont plus propices au développement des compétences dans le modèle des communautés de pratiques comme les coopératives. Plusieurs organisations de plusieurs types ont été étudiées à travers les années dans la littérature sur les communautés de pratique, mais le modèle coopératif a été moins étudié à notre connaissance et celle-ci nous semble particulièrement propice à la formation de communautés de pratique comme celle que nous avons étudiée étant donné que la création d'une coopérative est similaire à la création d'une communauté de pratique. Étant donné que le but d'une coopérative est

de s'entraider pour des besoins économiques, sociaux ou culturels communs, il s'agit d'un milieu très favorable pour le développement de la pratique sans un gros enjeu de compétition entre les individus. Les valeurs fondamentales d'une coopérative cadrent bien avec le modèle proposé de transfert de connaissance dans le cadre d'une communauté de pratique. Selon l'Alliance coopérative internationale : Une coopérative prend les mesures nécessaires afin de permettre à ses membres, dirigeants élus, gestionnaires et employés d'acquérir la formation requise pour assurer son développement (Gouvernement du Québec, 2023). À travers ce contexte, nous avons démontré aussi l'importance d'avoir un répertoire commun sur mesure et unique dans la communauté de pratique à travers les années qui permet un développement personnel de haute qualité jumelé à une performance organisationnelle reconnue supérieure. Toutefois, contrairement à ce qu'on peut voir dans différents articles de la littérature, le répertoire partagé n'est pas seulement un langage et des connaissances communes utilisés entre les membres, mais bien une manière de fonctionner qu'ils ont développé en travaillant ensemble sur une longue période selon une histoire spécifique qu'ils partagent. Ce mémoire apporte des éléments porteurs probants de la difficulté de cette dualité sur la performance (lié aux caractéristiques d'une communauté) et le transfert de connaissance qui est peu soulignés par la littérature. Nous avons l'exemple de Valérie Gannon et Andrea Prothero (2018) créateurs UGC de beauté sur des plateformes de blogues et sur YouTube qui ont montré la présence importante d'un certain répertoire commun. Une autre étude Rosenbaum et Shachaf (2010) démontre les avantages d'une structure plus développée qui aide à la connaissance dans le concept de communauté de pratique. Braga et al. (2010) ont proposer qu'en à eux un modèle d'application pour la télévision numérique interactive qui pouvait répondre aux principaux besoins d'une communauté de pratique et identifier un répertoire commun, mais dans cet article, nous avons remarqué que le concept de performance avec un but commun n'était pas présent. Dans ce contexte aussi, Cheung et al. (2013) ont apporté un élément important que si les personnes reçoivent la réciprocité qu'ils attendaient, ils se sentiront plus satisfaits, mais cela ressemble plus à une notion individuelle que collective et s'éloigne de la définition d'une communauté de pratique. Finalement, Shaw et al. (2013) ont étudié l'importance du partage des connaissances à travers les différents professionnels pour les personnes malentendantes et ils ont démontré des lacunes dans les connaissances des procédures de pratiques professionnelles. Bref, notre étude démontre que lors de la planification de la relève au sein d'une organisation en présence d'une communauté de pratique doit prendre en compte les composantes du concept de « communauté » soit le répertoire

partagé, l'entreprise commune et l'engagement mutuel pour avoir du succès avec les forces de chacun. Cela nécessite une ouverture et une reconnaissance de la part d'autant les membres expérimentés que les membres qui vont prendre la relève.

6.2 La contribution sociale du mémoire

Nous considérons que la contribution sociale de notre recherche est aussi importante que sa contribution scientifique. À cette fin, les résultats présentés dans ce mémoire pourront être utiles à différents acteurs de la communauté de pratique des experts-conseils avicoles de la Coopérative V dans la planification de la relève. Les nouvelles connaissances développées pourront guider l'élaboration de mécanismes facilitateurs pour un transfert des connaissances optimal en fonction des besoins particuliers des experts-conseils actuels et les nouvelles recrues. Nous formulons donc ci-dessous des recommandations destinées aux différents acteurs qui parrainent la communauté, au coordonnateur de la communauté, aux membres principaux actuels ainsi qu'aux nouveaux membres. Ces recommandations se veulent des pistes de réflexion pour enrichir l'expérience d'accueil et intégration des nouvelles recrues et ainsi favoriser la réussite du transfert des connaissances des membres d'expérience vers les nouveaux, de même que leur insertion professionnelle dans la communauté de pratique de l'avicole.

6.2.1 Les considérations proposées à la direction et l'organisation qui parraine la communauté

Tout d'abord, il est important qu'ils comprennent l'importance du rôle des communautés de pratique au sein de l'organisation et le rôle de ceux-ci dans la planification de la relève qui est en cours. Les communautés de pratique aident à offrir l'avantage coopératif concurrentiel aux membres pour plusieurs raisons. Pour commencer, investir dans les communautés de pratique permet de développer un travail d'équipe optimal entre les experts-conseils qui développent une expertise spécifique et les producteurs. Ils travaillent ensemble pour développer la pratique de leur spécialité (et non une standardisation figée dans le temps) et par le fait même rendre plus performants les producteurs. Savoir qui contacter s'ils ont des problèmes particuliers est un élément qui a beaucoup de valeur pour les producteurs. De plus, en développant des relations de confiance avec les producteurs, ceux-ci ont davantage l'habitude de vouloir rester membres de la coop sur une plus longue période. Au fil du temps, les experts-conseils connaissent de plus en plus les

besoins des producteurs et peuvent ainsi de mieux en mieux remplir leur mission qui est de rendre heureux les producteurs et contribuer à leur succès.

Ensuite, il est important de comprendre le rôle majeur de la direction et l'organisation qui parrainent la communauté sur le développement de celle-ci. Ces besoins peuvent se traduire par fournir des ressources pour soutenir la croissance et le développement de la communauté. Par exemple, ils peuvent soutenir des projets tels que la mise à jour de documentation comme le cahier d'accompagnement des experts-conseils (réification de connaissance) pour fournir des artefacts à jour aux nouveaux experts-conseils ou bien engager des mentors ou des ressources à temps plein, car tout comme les producteurs, cela a une grande valeur pour les experts-conseils d'avoir un réseau de contact facile d'accès pour les différentes questions qu'ils pourraient avoir. De cette façon, ils n'ont pas l'impression d'être tout seuls quand ils répondent aux questions des producteurs, mais qu'ils ont toute une équipe qui les soutienne. L'organisation peut donc faire une différence en bâtissant un réseau de contacts et des outils pour soutenir la communauté.

Ensuite, celle-ci doit faire confiance à ses équipes et aux leaders communautaires et ne pas tenter d'implanter des mécanismes de contrôle comme des procédures de standardisation dans des situations qui nuiraient au développement de la performance de la communauté de pratique. De plus, il est beaucoup plus long de développer une communauté de pratique comparativement à une équipe traditionnelle. Pour qu'un climat de confiance de la sorte s'installe, il faut que les dirigeants bâtissent des relations de confiance avec ses différents gestionnaires au même titre que les experts-conseils avec les producteurs. De cette manière, ils peuvent davantage répondre aux besoins de leurs différentes équipes et également, leur laisser une liberté qui est propice au développement de la communauté.

Toutefois, comme nous l'avons relevé dans les résultats, la communauté des experts-conseils en avicole est rendue au stade 4 de l'évolution soit le stade de l'intendance (celui-ci vient après le stade 3 de la maturation, mais avant le stade 5 final de la transformation) lié au fait que les membres principaux se concentrent de plus en plus vers des projets externes à la communauté. Il est donc important de réaliser que les mécanismes qui sont mis en place doivent être adaptés pour que la communauté reste vivante et passe au travers de ses problématiques. Pour rester dynamiques, les communautés doivent changer de sujets en même temps que le marché, inviter de nouveaux

membres, former de nouvelles alliances et constamment redéfinir leurs frontières. Wenger et al. (2002) proposent des solutions concrètes pour cela telles que rajeunir la communauté, organiser des ateliers de renouvellement avec les membres, faire du recrutement actif de nouveaux membres principaux, développer un nouveau leadership, instaurer un programme de mentorat, solidifier la place de la communauté dans l'organisation et explorer des solutions à l'extérieur de l'organisation.

Pour bien comprendre l'importance d'agir, il faut bien comprendre les conséquences pour la communauté qui pourrait arriver et les transformations possibles. Wenger et al. (2002) nous présentent quelques transformations possibles. Tout d'abord, la communauté peut se transformer en club social. C'est-à-dire une communauté fermée qui au lieu de régler des enjeux à la fine pointe du domaine, va davantage régler des problèmes organisationnels ou même personnels. Ensuite, il pourrait y avoir la possibilité que la communauté se fusionne avec d'autres entités qui travaillent dans le même domaine comme l'équipe de grains l'a fait. Toutefois, le succès d'une telle manœuvre n'est pas garanti. Des enjeux similaires avec la gestion de la relève peuvent apparaître étant donné qu'ils vont avoir chacun un répertoire différent et ils vont devoir bâtir ensemble un nouveau répertoire partagé. De plus, ils pourraient également devenir une équipe de travail comme les autres. Toutefois, de cette manière, ils pourraient perdre leur avantage concurrentiel face aux autres organisations. Finalement, la communauté telle que nous la connaissons pourrait simplement disparaître suite à la perte imminente d'acteurs importants.

Bref, malgré cela, il est important de comprendre que le modèle coopératif et des communautés de pratique ne sont pas quelque chose que l'on peut prescrire, mais seulement soutenir. Il serait donc beaucoup plus facile de sauver la communauté déjà existante que de repartir à zéro.

6.2.2 Les considérations proposées pour le coordonnateur de la communauté

À travers les résultats, nous avons pu observer les nombreux mécanismes que le coordonnateur a mis en place pour animer la communauté et entretenir un engagement solide et une grande performance. Avec cette vision long terme, cela a porté fruit lorsque l'équipe s'est vu décerner le prix de la meilleure coopérative avicole 6 fois en 7 ans de 2012 à 2018. Nous avons donc pu voir que celui-ci a pu amener son équipe vers un stade 3 de maturation qui est lié à une croissance et un succès pour la communauté.

Ensuite, malheureusement, nous trouvons important de mettre en lumière que plusieurs événements sont venus bouleverser le rythme de la communauté que le coordonnateur avait bâti alors il sera important pour lui de réagir rapidement s'il veut que la communauté reste bien vivante. Plusieurs de ces événements ont poussé les membres vers des projets externes et le développement de la communauté a été de plus en plus mis de côté.

Il sera important de retrouver un rythme optimal pour le développement des compétences des nouveaux membres et favoriser un transfert des connaissances avec les différentes ressources à la disposition de ceux-ci. Celui-ci ne sera sûrement pas identique que celui qui a permis de développer les membres actuels, mais il serait important de garder certaines bonnes habitudes et d'explorer de nouvelles méthodes à la lumière des 7 principes de Wenger.

Par exemple, la combinaison du « lieu » familial et des événements excitants pour amener de nouvelles informations externes au sein de la communauté aide grandement pour que les experts-conseils aient un développement optimal. Celui-ci devra donc faire valoir ce « lieu » familial auprès de la direction pour le transfert des connaissances entre les experts-conseils, car la valeur de ce lieu n'est pas évidente pour des acteurs en dehors de la communauté.

De plus, il est crucial de démontrer la valeur de la communauté dès le début pour que les nouveaux aient un intérêt à échanger avec les anciens membres et ainsi développer leurs compétences. Le gestionnaire peut bien mettre tous les mécanismes d'échanges en place, mais si le nouvel employé ne voit pas de valeur à faire partie de la communauté à travers les activités, le transfert des connaissances ne sera pas optimal. Il est également important que le nouvel expert-conseil voit de la valeur dans la communauté dans l'optique où il va devoir promouvoir cette valeur auprès de producteurs membres par la suite.

Ensuite, celui-ci devra continuer de former des comités et des rencontres formelles avec un mandat précis pour favoriser le développement des compétences par les échanges. Avec ces mandats précis, il est capable d'optimiser les forces de chacun.

Aussi, le directeur devrait encourager les différents niveaux de participation et non seulement la participation des membres principaux. Par exemple, il faudrait valoriser la participation des

ressources en périphérie. Si on ne démontre pas clairement la valeur que les ressources en périphérie de la communauté peuvent avoir, la direction peut parfois se questionner sur l'importance de celles-ci et on pourrait les perdre. La conséquence de cela est que les membres principaux peuvent moins se concentrer sur leurs forces. De plus, il serait donc important de promouvoir ce climat de confiance entre les différents professionnels pour à la fois, aider au bon développement des nouvelles recrues et limiter les discontinuités dans la pratique pour qu'ils atteignent un but commun qu'ils ont à cœur.

Pour finir, il serait pertinent d'ouvrir l'horizon de la communauté pour le développement des nouveaux membres étant donné que les membres principaux actuels ne seront pas là assez longtemps pour un transfert optimal des connaissances et pour analyser la structure de communautés de pratique externes et s'en inspirer pour leur propre structure.

En conclusion, il sera important de trouver un bon équilibre en fonction des 7 principes de Wenger qui ont inspiré les recommandations mentionnées plus tôt en fonction des besoins de son équipe. Toutefois, pour bien connaître, il est important que celui-ci soit très proche de son équipe et qu'il prenne le temps de bien connaître les recrues qui vont être engagées.

6.2.3 Les considérations proposées pour les membres actuels

Tout d'abord, ceux-ci doivent faire valoir la valeur et les avantages auprès des nouveaux membres et auprès de leurs supérieurs. Tel que nous l'avons mentionné à plusieurs reprises. La participation à une communauté est un acte volontaire alors il faut que les nouveaux membres voient de la valeur aux activités d'échange étant donné que tout cela est bien différent des autres organisations qu'ils ont possiblement travaillé avant. Ils doivent promouvoir les bienfaits de celle-ci pour garder ce système en place. La communauté n'est pas la propriété du coordonnateur, mais appartient à l'ensemble de ses membres alors il est normal que ceux-ci jouent un rôle pour solidifier la place de la communauté au sein de l'organisation.

Ensuite, tout comme le coordonnateur de communauté, il est important pour eux d'accepter une vague de renouveau au sein de celle-ci. Malgré le côté identitaire à la pratique du domaine et le sentiment de possession de celui-ci, il est important de comprendre qu'il faut qu'il bâtisse un nouveau répertoire partagé avec les nouveaux membres en fonction des forces et des faiblesses de

chacun pour une gestion de la relève saine. Il faut que les nouvelles recrues sentent qu'ils peuvent donner leurs idées sur le fonctionnement de la communauté et il ne faut pas qu'ils sentent qu'ils doivent se conformer à une manière de faire. Le contexte de la communauté évolue dans le temps et il y a des manières de faire qui restent et d'autres qui doivent évoluer.

6.2.4 Les considérations proposées aux nouveaux membres

La meilleure manière d'apprendre et d'intégrer une communauté est par la participation, et ce, sous toutes ses formes. On parle ici oui de pratiquer son métier sur le terrain et de s'impliquer dans divers projets, mais également de participer activement aux activités d'échanges organisés par la communauté. Dans les débuts, il est important pour un nouveau membre de découvrir ses forces, ses faiblesses et ce qui le passionne en essayant les différentes facettes du métier. De cette manière, tout comme le développement d'une communauté de pratique en soi, il va pouvoir construire un design pour l'évolution adapté à ses besoins et un calendrier d'apprentissage avec toutes les ressources mises à sa disposition. Celui-ci doit comprendre que ce développement va se faire en continu tout au long de sa carrière. La connaissance est rarement quelque chose d'absolu et celle-ci peut évoluer dans le temps. Le réflexe de remettre en question les manières de faire est un réflexe bien présent au sein d'une communauté de pratique.

Ensuite, il est important de participer à différentes activités d'échange et à travailler avec les membres actuels le plus possible autant en contexte formel qu'informel. Tel que Wenger (2002) le mentionne, les activités qui ont le plus de valeur dans une communauté sont les petites interactions quotidiennes soit des discussions informelles pour régler un problème ou des échanges en tête-à-tête à propos d'information à propos d'un outil, d'un fournisseur, d'une approche ou d'une base de données. De plus, ils peuvent apprendre en travaillant en périphérie avec d'autres experts comme les vétérinaires qui travaillent autour des producteurs avec un but similaire et apprendre de nouvelles compétences sans nécessairement vouloir devenir un expert dans cette discipline. Si chacun des membres apprend des membres qui évoluent en périphérie de ceux-ci, la marge de discontinuité dans la pratique entre les niveaux de participation diminue et le niveau de performance augmente. Cependant, la vraie valeur d'échange de ce genre n'apparaît pas de manière évidente immédiatement, car l'impact d'un conseil peut prendre du temps à être aperçu.

Finalement, participer à des activités de socialisation pour son développement personnel est important également par le fait qu'il s'agit de comportement important pour bâtir des relations de confiance à long terme non seulement avec les membres de l'équipe, mais également avec les producteurs. La participation à cela est donc en soi une façon d'apprendre leur métier pour bâtir des relations à long terme avec les producteurs et participer au développement de la pratique de ceux-ci. Contribuer au succès des producteurs est justement le but commun que tous les experts-conseils doivent partager.

6.3 Limites de l'étude

En terminant, il est important d'apporter des précisions sur certaines limites de notre recherche. Tout d'abord, notre étude n'a pas la prétention d'offrir une panacée pour la planification de la relève de l'ensemble des experts-conseils dans l'apprentissage de leur métier. Les données recueillies au moyen d'entrevues semi-structurées s'inscrivent dans un contexte particulier, c'est-à-dire que l'interprétation du phénomène étudié ne s'applique pas nécessairement à d'autres contextes spatiaux, sociaux ou temporels (Savoie-Zajc, 2009). Le fait que nous soyons en présence d'une communauté de pratique bien établie avec des mécanismes en place qui ont fait leurs preuves au sein d'une organisation avec une culture propice au développement d'une structure de communauté de pratique peut clairement avoir une incidence sur les actions à prendre pour favoriser le transfert des connaissances. Toutefois, la communauté de pratique à l'étude fait partie d'un grand réseau de coopératives agricoles qui évoluent dans un milieu similaire et sûrement propice au développement d'une structure de CoP dans d'autres équipes d'experts-conseils.

Quant à nos instruments de collecte de données, une des limites connues de l'entretien est la désirabilité sociale risquant d'amener certains participants à donner les réponses qu'ils pensent appropriées en fonction des attentes du chercheur, afin que celui-ci se fasse une image positive d'eux (Fekrache et Labrie, 2013). Pour atténuer cette limite, le chercheur a décidé d'utiliser le recensement comme méthode d'échantillonnage et non seulement le choix raisonné pour avoir une idée globale des mécanismes de transfert des connaissances et des stratégies de gestion de la relève au sein de la communauté de pratique. D'un côté, nous avons le point de vue du directeur qui nous a présenté son plan de développement de la communauté. D'un autre côté, nous avons eu l'avis des membres qui ont témoigné comment cela se passait réellement sur le terrain avec leur opinion

franche des points forts et des faiblesses de ce plan. Cela nous a permis d'avoir une idée globale de la situation avant de sauter aux conclusions.

Finalement, l'étude de cas a été effectuée à partir de données primaires récoltées dans le cadre d'un projet qui porte avant tout sur le transfert des connaissances et des compétences de personnes se rapprochant de la retraite. Avant de commencer les entrevues, nous ne savions pas de quelles manières les différents employés avaient appris leur métier et encore moins que nous étions en présence du phénomène social des communautés de pratique. Les données n'ont pas été recueillies en visant à évaluer une communauté de pratique ainsi que les conditions facilitantes pour favoriser les échanges. Heureusement, nous sommes tombés sur un groupe d'individus à un stade de développement assez mature qui a pu nous démontrer malgré eux plusieurs composantes des communautés de pratique. Ceux-ci font du contact client tous les jours pour leur métier alors il n'a été difficile de creuser pour qu'ils nous racontent leur histoire. De plus, le questionnaire nous a montré qu'il avait instauré les conditions facilitantes pour le bon développement d'une communauté de pratique, et ce, malgré lui. Toutefois, étant donné que les questions n'étaient pas standardisées pour les communautés de pratiques, les résultats peuvent moins permettre de faire des conclusions précises sur le sujet de plus. Cela nous a demandé un travail supplémentaire pour faire un tri à travers la grande quantité de résultats pour pouvoir garder seulement ce qui nous était essentiel pour l'objectif de notre recherche. La grande quantité de données étaient également secondaires au fait que les participants étaient grandement motivés à aider le chercheur dans une cause qui leur tient à cœur. Aussi, l'utilisation d'entrevues semi-dirigées a fait que nous ne pouvons pas comparer et analyser les différences entre les participants, mais nous devons nous concentrer sur l'évaluation de l'ensemble du phénomène pour faire nos conclusions.

6.4 Pistes de recherches futures

Des recherches futures pourront étudier l'implantation d'une plateforme de communauté de pratique en ligne dans cet environnement. Comme mentionné plus tôt, il y a une montée en popularité des VCoP, on peut voir l'émergence de beaucoup de communautés de pratique dans les différentes plateformes disponibles. On a pu voir avec l'article de Gammelgaard (2010) qu'une telle plateforme aide à la gestion de la récupération des connaissances par les employés et crée des opportunités complémentaires pour les sociétés d'exploitation à l'international qui ne peuvent pas

développer un contact direct entre tous les employés concernés. Par contre, si une telle étude est réalisée, il est important de garder en tête que les parties prenantes qui parrainent la communauté qui implantent des outils de ce genre jouent seulement un rôle de conditions facilitantes, car à la base, la motivation de partager des connaissances provient des membres et on ne peut pas les forcer à agir d'une certaine façon de la même manière qu'un entraîneur ne peut forcer ses joueurs à avoir une chimie et une cohésion d'équipe.

Il pourrait être également intéressant d'observer la présence de communauté de pratique dans différentes coopératives à travers les industries et corps de métiers, car cela peut avoir un grand effet sur le niveau d'efficacité d'une communauté de pratique en rapport avec le lien de confiance des membres. Nous avons parlé dans la revue de littérature du fait que les secteurs publics et privés ne se comportent pas de la même manière en ce qui a trait à cette théorie, car le niveau de confiance n'est pas le même à cause de la présence de compétition dans le secteur privé (Wenger, 2011). Si tu es en compétition contre tes collègues, tu vas vouloir garder des informations pour toi. Nous avons été chanceux de tomber dans une structure d'organisation propice au partage, car les gens veulent le bien commun de l'ensemble de la communauté. Les experts-conseils vendent des produits et services sans même recevoir de commissions, car leur but premier n'est pas de vendre le plus possible, mais bien de rendre le producteur heureux et qu'il puisse maximiser son rendement. C'est dans un cas comme celui-ci qu'on peut voir les bienfaits du modèle coopératif.

Les communautés de pratique pourraient être déterminantes pour l'amélioration du développement des compétences dans nos organisations en exploitant les différentes passions que les gens ont et en créant un climat d'entraide pour constamment remettre en question les différentes pratiques. On entend souvent dire dans différentes facettes de notre vie : « Travaille tes faiblesses pour devenir complet dans une discipline ». Par contre, la nuance qu'il serait important d'apporter ici avec les communautés de pratique est que si on suit cette règle à la lettre, nous allons devenir oui complets, mais également moyens dans toutes les facettes de notre discipline. Pour alimenter une communauté de pratique, il faut certainement travailler l'ensemble des compétences, mais jamais au détriment de nos forces. Quelqu'un qui peut se concentrer sur ses forces, car il sait que ses coéquipiers s'occupent des autres branches et va atteindre un tout autre niveau dans celle-ci. Dans une recherche future, il serait intéressant d'étudier dans quelle mesure une organisation dans laquelle on observe la présence de communautés de pratique se distingue au niveau performance

en comparaison à des organisations qui n'en ont pas ou peu. Cela pourrait être fait avec des indicateurs reconnus pour amener de la rigueur et de la crédibilité à celle-ci.

Pour conclure, le modèle de communautés de pratique pourrait également être une avenue intéressante à explorer pour la problématique de pénurie de main-d'œuvre actuelle. Un résultat qui n'est pas discuté dans le cadre de notre recherche est le fait que les membres de la communauté des experts-conseils avicoles font partie de l'équipe depuis plus d'une vingtaine d'années. Bien sûr, il peut avoir beaucoup de facteurs qui peuvent expliquer ce phénomène, mais il pourrait être intéressant pour des chercheurs d'étudier la longévité du temps passer dans une organisation pour des employés qui sont dans une structure de communauté de pratique et des employés qui sont dans une structure plus traditionnelle. Avec les données que nous avons, il est plausible de penser qu'une organisation qui alimente la passion pour le domaine de ses employés, qui leur permet de pouvoir contribuer à un but commun en bâtissant en équipe une manière optimale de travailler et qui favorise le développement de relations de confiance au sein de l'équipe par les interactions autant formelles qu'informelles pourrait attirer des employés pour du long terme. Cela va dans le même sens que la recherche de Aldana et Martinez (2018) qui ont remarqué un grand engagement des différents membres envers leur domaine et la mission qui est rattachée.

ANNEXE A
GUIDE D'ENTREVUE

Développement d'une méthode de gestion prévisionnelle des compétences pour la Coop Novago

GUIDE D'ENTREVUE

Introduction / Présentation de la démarche - 5 min

Présentation personnelle et présentation de la recherche

Bonjour, je suis Alexis Dubé, étudiant à la maîtrise en Sciences de la gestion profil ressource humaine à l'UQAM.

Nous avons été sollicités par le directeur du département de l'avicole pour développer une méthode de gestion des compétences adaptée à l'enjeu de départs à la retraite des salariés expérimentés de Novago Coopérative. La démarche produira des mesures de transfert des connaissances et des formations adaptées au contexte de Novago Coopérative.

Pour répondre à cette demande, nous réalisons des entretiens approfondis avec les salariés qui détiennent des compétences d'expertise et qui sont susceptibles de partir à la retraite dans quelques années.

C'est pour cette raison que nous avons souhaité vous rencontrer. Nous vous remercions d'avoir accepté de faire cet entretien avec nous.

Votre implication

Cette entrevue, d'une durée de 60 à 120 minutes environ selon votre convenance, a pour but de recueillir des informations sur votre parcours professionnel, votre travail actuel et le développement de vos connaissances et compétences.

Le contenu de cette entrevue restera anonyme et sera traité en toute confidentialité.

Pour faciliter la discussion et éviter des erreurs dans la prise de notes, nous souhaiterions **enregistrer cette entrevue**. Vous pouvez très bien refuser cet enregistrement ou même l'interrompre en cours d'entretien. Êtes-vous d'accord que nous vous enregistrions ?

Section 1 / Votre parcours professionnel - 20 min

1. Afin que je comprenne bien comment vos compétences se sont développées, j'aurai besoin que vous me détailliez les différentes étapes de votre parcours professionnel.
 - a. Quelle a été votre formation initiale ?
 - b. Quel a été votre premier emploi ? Qu'y avez-vous appris ?
 - c. Et ensuite ?
 - d. A chaque étape pourriez-vous détailler comment vous avez acquis telle ou telle compétence ? Avez-vous suivi des formations ? Été accompagné par un autre employé ?

Note pour l'interviewer : Pour chaque étape, demander les compléments suivants :

Nous cherchons à identifier :

1. Les compétences de métier
2. Les compétences d'expertise, directement liées à l'expertise / expérience - y compris compétences d'innovation,
3. Les compétences organisationnelles, liées aux relations avec les autres individus, la connaissance de plusieurs services, des fournisseurs internes et externes, la capacité à "traduire" les besoins de ces différentes parties prenantes
4. Les compétences "clients", liées à la connaissance des différents "publics".

Section 2 / - Votre travail actuel - 20 min

2. Est-ce possible de diviser votre travail quotidien en étapes ?
 - a. De quelles ressources (matériel ou personnes) avez-vous besoin pour les accomplir ?
 - b. Comment y accédez-vous ?
 - c. Qu'aimez-vous le plus dans votre poste ?
 - d. Qu'aimez-vous le moins dans votre poste ? Que changeriez-vous ?
3. Y a-t-il des projets qui reviennent chaque mois, semaine, an ?
 - a. De quelles ressources (matériel ou personnes) avez-vous besoin pour les accomplir ?
 - b. Comment y accédez-vous ?

Section 3 / développement des connaissances et compétences clés - 15 min

4. Si vous deviez quitter soudainement votre emploi, quelles sont les connaissances et les compétences que la Coop ne trouvera plus après votre départ ?
5. Où sont ces connaissances ? Figurent-elles dans des documents ?
6. Existe-t-il des connaissances ou des compétences essentielles particulières dont l'apprentissage est très long ?
7. Comment peut-on les développer ?
 - a. Avez-vous déjà partagé vos connaissances avec des représentants moins expérimentés ?
 - b. À quelle fréquence estimeriez-vous que vous ayez pu partager des connaissances ? (Journalière, hebdomadaire, mensuel)
 - c. Comment avez-vous partagé vos connaissances ?
 - d. Quel a été le résultat ? Comment ont-ils répondu ?

- e. Quelles stratégies ou processus spécifiques avez-vous utilisés pour partager votre connaissance ?

Méthodes de transfert possibles (à proposer s'ils ne connaissent pas ou peu de méthodes) :

Lieux de rencontre informels : Dans ces lieux, des experts ou des personnes instruites se rassemblent pour partager avec celui qui décide de s'arrêter. L'aspect très aléatoire encourage la découverte de nouvelles idées qu'une discussion plus spécifiquement dirigée manquerait.

Intégration réussie/formations : Acquisition de talent et formation.

Apprentissage cognitif : L'apprentissage cognitif est une pratique où un maître d'une compétence enseigne cette compétence à un apprenti à un niveau où l'apprenti développe la capacité non seulement d'exécuter la compétence, mais aussi pour conceptualiser l'utilisation de la compétence dans la résolution de problèmes complexes contextes (Collins, Brown et Newman, 1987).

Mentorat : Le mentorat est le processus par lequel un conseiller avisé et digne de confiance l'expérience est associée à une personne moins expérimentée pour servir de confident et guide pour le développement de carrière professionnelle de cette personne (Guest, 2006).

Mentorat par les pairs : Les pairs travaillent ensemble pour la pollinisation croisée dans un environnement d'apprentissage.

Travail d'observation : L'observation au travail est un processus où un employé suit un autre dans son travail pendant une période définie pour acquérir une compréhension des compétences et des connaissances d'un poste particulier grâce à une observation directe (« Work Shadowing at Birkbeck », 2008).

Travail en binôme : Travail en équipe de deux.

Communauté de pratique : Selon Wenger et Snyder (2000), une CoP était définie comme un groupe de personnes liées de manière informelle par une expertise partagée et une passion pour une entreprise commune. Les communautés développent leur pratique à travers une variété d'activités. (p.733)

Système de mémoire transactive : Le système de mémoire transactive traite les phases de partitionnement des connaissances du projet avec deux ou plusieurs membres de l'équipe de telle sorte que, collectivement, il y ait des connaissances partagées entre les membres. Ce système tend à éliminer la défaillance ponctuelle pour divers segments de connaissances.

Documentation :

Réembaucher des retraités

Courtiers du savoir

Stockage et récupération électroniques

Fin de l'entrevue - 5 min

Y a-t-il un ou plusieurs points que vous souhaiteriez évoquer avant que nous nous quittions ?

Nous vous remercions du temps que vous nous avez accordé.

Vous pouvez nous contacter en tout temps pour ajouter ou modifier une information que vous nous avez transmise.

ANNEXE B

CERTIFICAT ÉTHIQUE DU PROJET INITIAL

UQAM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat : 2022-4529

Date : 2022-03-21

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : **Transfert des connaissances des employés et planification de la relève – Le cas de la Coopérative V**
- Nom de l'étudiant : **Alexis Dubé**
- Programme d'études : **Maîtrise ès sces de la gestion (ress. hum. , avec mémoire)**
- Direction(s) de recherche : **Ewan Oiry**

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2023-03-21**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Élise Ducharme

Pour **Raoul Graf**, M.A., Ph.D.

Président CERPE plurifacultaire et Professeur titulaire, département de marketing



ANNEXE C

CERTIFICAT : ÉNONCÉ DE POLITIQUE DES TROIS CONSEILS : ÉTHIQUE DE LA
RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS : FORMATION EN ÉTHIQUE DE LA
RECHERCHE (EPTC 2 : FER)

Groupe en éthique
de la recherche

Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER

Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

Alexis Dubé

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :
Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

DUBA21029804

12 novembre, 2021

ANNEXE D
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche : Transfert des connaissances des employés et planification de la relève – Le cas de la Coopérative V

Chercheurs responsables : Alexis Dubé, étudiant, ÉSG-UQAM

Membres de l'équipe : Ewan Oiry, Ph.D., ÉSG-UQAM

Coordonnateur : Alexis Dubé, étudiant, ÉSG-UQAM

dube.alexis.2@courrier.uqam.ca

(819) 979-2323

Vous êtes invité.e à participer à une recherche sur le transfert des connaissances des personnes se rapprochant de la retraite du département de l'aviicole de Novago.

Objectifs du projet

Cette recherche analyse les pratiques de transfert des connaissances des entreprises. Plus spécifiquement, elle vise à :

- Identifier les différentes compétences des postes clés de l'organisation et découvrir ce qui rendent celles-ci ambiguës pour pouvoir adapter le processus de transfert des connaissances en fonction du niveau d'ambiguïté
- Étudier comment ces connaissances pourraient-elles être transférées efficacement

Pour mener cette recherche, nous sollicitons votre participation.

Nature de la participation

Nous vous invitons à répondre à un entretien d'une durée d'environ 1 heure. Cet entretien permettra de discuter de votre parcours professionnel pour découvrir comment vous vous êtes développé avant d'avoir votre poste actuel. Ensuite, nous allons poursuivre en discutant des tâches que vous devez accomplir actuellement pour déterminer les compétences requises pour faire cela. Pour finir, nous allons discuter des compétences clés que vous avez et comment pourrions-nous les transférer à un autre employé ou bien les développer.

L'entretien aura lieu au siège social de la Coopérative Novago à Joliette. Seul le son sera enregistré.

La date et l'heure de l'entretien seront à convenir avec vous.

Le contenu de l'entretien restera strictement confidentiel.

Avantages

Votre participation permettra d'améliorer la connaissance sur toute l'ambiguïté qui se cache derrière un poste comme le vôtre dans le secteur avicole. Elle permettra également de se questionner sur les meilleures pratiques pour transférer celles-ci.

Risques et inconvénients

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers.

Compensation

Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation à ce sondage

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier.

Recherches ultérieures

Vos données de recherche ne seront pas utilisées pour des recherches ultérieures.

Responsabilité

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs et le commanditaire de leurs obligations civiles et professionnelles.

Personnes-ressources

Vous pouvez contacter Alexis Dubé, le responsable du projet au numéro (819) 979-2323 ou par courriel dube.alexis.2@courrier.uqam.ca pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez aussi discuter avec lui des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Le Comité d'éthique de la recherche pour des projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec le Comité selon ces coordonnées : CERPÉ de la Faculté des sciences humaines : cerpe.fsh@uqam.ca - 514-987-3000 poste 3642. CERPÉ plurifacultaire : cerpe-pluri@uqam.ca - 514 987-3000, poste 6188 (arts, communication, science politique, droit, sciences, éducation, gestion)

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de la protectrice universitaire de l'UQAM, Courriel: ombudsman@uqam.ca; Téléphone: (514) 987-3151.

Remerciements

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Une synthèse des résultats finaux de l'étude pourra vous être remise si vous en faites la demande.

Consentement du participant : Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma

décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet (ou son délégué) afin de poser toutes les questions concernant ma participation et qu'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose, tels que présentés dans le présent formulaire.

J'accepte de participer à l'étude

Je refuse de participer à l'étude.

Complètement anonymisées, les données pourraient être utilisées dans un cadre pédagogique pour la rédaction d'études de cas ou d'exemples en cours :

J'accepte que mes données, rendues complètement anonymes, soient utilisées dans un contexte pédagogique.

Je refuse que mes données, rendues complètement anonymes, soient utilisées dans un contexte pédagogique.

Afin de permettre la retranscription fidèle de vos propos, le son de l'entretien sera enregistré.

J'accepte que le son de l'entretien soit enregistré.

Je refuse que le son de l'entretien soit enregistré.

Au terme de l'étude, une synthèse des résultats peut vous être remise.

Je souhaite recevoir une synthèse des résultats finaux de l'étude.

Je ne souhaite pas recevoir une synthèse des résultats finaux de l'étude.

Déclaration d'un des chercheur.e.s principaux :

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant

ANNEXE E
PROFILS DES PARTICIPANTS DE L'ÉTUDE

Tableau 1 – Récapitulatif des profils des participants de l'étude

Profils des répondants	Domaine d'expertise	Détails de l'entrevue
Directeur monogastrique et grains <ul style="list-style-type: none"> • Dans l'organisation depuis 1986 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau contact • Développement d'affaires • Vision long terme • Développement d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • 28 avril et 5 mai 2022 • 2h30
Superviseur technique <ul style="list-style-type: none"> • Dans l'organisation depuis 1996 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutrition avicole • Supervision de ferme • Recherche scientifique • Approche cartésienne 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 avril 2022 • 1h20
Représentant – développement des affaires <ul style="list-style-type: none"> • Dans l'organisation depuis 2014 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'affaires • Gestion des quotas • Leadership 	Date :21 avril 2022 Durée :1h
Expert-conseil #1 <ul style="list-style-type: none"> • Dans l'organisation depuis 2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits pharmaceutiques • Réseau contact • Gestion de ferme 	Date :12 mai 2022 Durée : 2h30
Expert-conseil #2 <ul style="list-style-type: none"> • Dans l'organisation depuis 1981 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'événements • Biologie avicole • Poules pondeuses 	Date : 19 mai 2022 Durée : 2h
Technicienne en logistique avicole <ul style="list-style-type: none"> • Dans l'organisation depuis 2018 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de quotas • Approche cartésienne • Souci du détail • Support aux opérations 	Date : 2 juin 2022 Durée : 2h20

BIBLIOGRAPHIE

Aberdeen, T. (2013). Yin, RK (2009). Case study research: Design and methods . Thousand Oaks, CA: Sage. *The Canadian Journal of Action Research*, 14(1), 69-71.

Agrawal, A., et Joshi, K. D. (2011, January). A review of community of practice in organizations: Key findings and emerging themes. In *2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE.

Agrifoglio, R. (2015). *Knowledge preservation through community of practice: Theoretical issues and empirical evidence*. Springer.

Aldana, U. S. et Martinez, D. C. (2018). The development of a community of practice for educators working with newcomer, Spanish-speaking students. *Theory Into Practice*, 57(2), 137-146.

Allee, V. (2000). Knowledge networks and communities of practice. *OD practitioner*, 32(4), 4-13.

Argote, L. et Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.

Armanios, D. E. (2012). Sustainable development as a community of practice: Insights from rural water projects in Egypt. *Sustainable Development*, 20(1), 42-57.

Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G. et Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306-331.

Bennet, D. et Bennet, A. (2008). Engaging tacit knowledge in support of organizational learning. *Vine*.

Bertels, H. M., Kleinschmidt, E. J. et Koen, P. A. (2011). Communities of practice versus organizational climate: Which one matters more to dispersed collaboration in the front end of innovation?. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 757-772.

Bourhis, A., Dubé, L., et Jacob 1, R. (2004). La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève: le cas Hydro-Québec. *Gestion*, 29(3), 73-81.

Braga, M., Santos, P. et Dantas, M. (2010). A model for the application of interactive digital television to communities of practice. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 3(3), 5-9.

Bresman, H., Birkinshaw, J. et Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of international business studies*, 30(3), 439-462.

Brockman, J. L., et Dirkx, J. M. (2006). Learning to become a machine operator: The dialogical relationship between context, self, and content. *Human Resource Development Quarterly*, 17(2), 199-221.

Bryman, A. (2003). *Quantity and quality in social research*. Routledge.

Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.

Cameron, J., Wenger-Trayner, B., Wenger-Trayner, E., Hart, A., Buttery, L., Kourkoutas, E., ... et Rathbone, A. (2018). Community-university partnership research retreats: A productive force for developing communities of research practice. In *Co-producing Research* (pp. 69-92). Policy Press.

Carrère, M., Joly, I. et Rousselière, D. (2011). De la longévité coopérative : une étude de la survie des coopératives agricoles françaises. *Revue internationale de l'économie sociale*, (320), 82-98.
<https://doi.org/10.7202/1020910ar>

Chang, J. et Jacobs, R. L. (2012). Determinants and outcomes of employee participation in a strategic community of practice: A mixed-method approach. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 341-362.

Cheung, C. M., Lee, M. K. et Lee, Z. W. (2013). Understanding the continuance intention of knowledge sharing in online communities of practice through the post-knowledge-sharing evaluation processes. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(7), 1357-1374.

Cleveland, M., et Chang, W. (2009). Migration and materialism: The roles of ethnic identity, religiosity, and generation. *Journal of Business Research*, 62(10), 963-971.

Cohen, W. M. et Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

Cortese, C. et Wright, C. (2018). Developing a community of practice: Michael Gaffikin and critical accounting research. *Abacus*, 54(3), 247-276.

Crowne, K. A. (2013). Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 5-22.

Cyert, R. M. et March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187).

D. E. Leidner et T. Kayworth, "Review: A Review of Culture in information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict," *MIS Quarterly* (30:2), 2006, pp.357

D'Amato, A. et Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*.

Dandolini, G. A., Vanzin, T. et Takimoto, T. (2012). Using communities of practice for the learning of students with poor vision. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 5(3), 48-53.

Darr, E. D., Argote, L. et Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management science*, 41(11), 1750-1762.

Delorme, I. (2022). La pénurie de main-d'œuvre : Le grand défi. Le Devoir. <https://www.ledevoir.com/societe/757706/la-penurie-de-main-d-oeuvre-le-grand-defi>

Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K. et Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of international business studies*, 35(5), 428-442.

Drisko, J. W. et T. Machi (2016). *Content analysis*. New York: Oxford University Press.

Forcada, N., Fuertes, A., Gangolells, M., Casals, M. et Macarulla, M. (2013). Knowledge management perceptions in construction and design companies. *Automation in construction*, 29, 83-91.

Gammelgaard, J. (2010). Knowledge retrieval through virtual communities of practice. *Behaviour & Information Technology*, 29(4), 349-362.

Gannon, V. et Prothero, A. (2018). Beauty bloggers and YouTubers as a community of practice. *Journal of Marketing Management*, 34(7-8), 592-619.

García-Avilés, J. A. (2014). Online newsrooms as communities of practice: Exploring digital journalists' applied ethics. *Journal of Mass Media Ethics*, 29(4), 258-272.

Gerstein, M., Hertz, S., et Winter, E. (2016). Building communities of practice in accounting: A framework to link practice, research and education. *Journal of Accounting and Finance*, 16(7), 73.

Gouvernement du Canada, S. C. (2022). Le Quotidien—Enquête auprès des employeurs sur les compétences du personnel, 2021. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221003/dq221003d-fra.htm>

Green, H. E. (2014). Facilitating communities of practice in digital humanities: Librarian collaborations for research and training in text encoding. *The Library Quarterly*, 84(2), 219-234.

Gupta, A. K. et Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.

Hafeez, K., Alghatas, F. M., Foroudi, P., Nguyen, B. et Gupta, S. (2018). Knowledge sharing by entrepreneurs in a virtual community of practice (VCoP). *Information Technology & People*.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.

Henderson, R. et Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic management journal*, 15(S1), 63-84.

Herbert, I. P., Joyce, J. et Hassall, T. (2014). Assessment in higher education: The potential for a community of practice to improve inter-marker reliability. *Accounting education*, 23(6), 542-561.

Inkpen, A. C. et Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.

Ison, R., Blackmore, C., Collins, K., Holwell, S. et Iaquinto, B. (2014). Insights into operationalizing communities of practice from SSM-based inquiry processes. *Systemic Practice and Action Research*, 27(2), 91-113.

Iyalomhe, F., Jensen, A., Critto, A. et Marcomini, A. (2013). The science–policy Interface for climate change adaptation: the contribution of communities of practice theory. *Environmental Policy and Governance*, 23(6), 368-380.

Jacob, R. et Pariat, L. (2000, janv.). Gérer les connaissances. Un défi de la nouvelle compétitivité du 21^{ème} siècle: Information, connaissance, interaction, gestion des ressources humaines. Rapport de recherche commanditée. Québec, Qc: CEFRIO.

Karlsen, A. (2011). "Cluster" creation by reconfiguring communities of practice. *European Planning Studies*, 19(5), 753-773.

Kish, L. (1979). Samples and censuses. *International Statistical Review/Revue Internationale de Statistique*, 99-109.

Kogut, B. et Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.

Krishnaveni, R. et Sujatha, R. (2012). Communities of practice: An influencing factor for effective knowledge transfer in organizations. *IUP Journal of Knowledge Management*, 10(1), 26.

Landry, S. J., Levin, K., Rowe, D. et Nickelson, M. (2009). Enabling collaborative work across different communities of practice through boundary objects: Field studies in air traffic management. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 26(1), 75-93.

Lane, P. J., Salk, J. E. et Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, 22(12), 1139-1161.

Laursen, K. et Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.

Lave, J. et Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.

Levy, M. (2011). Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*.

Lyles, M. A. et Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of international business studies*, 27(5), 877-903.

Ma, J. Z., Keith, F., Ng, T., Siu, M. H., et Kimball, O. (2017). Improving Deliverable Speech-to-Text Systems with Multilingual Knowledge Transfer. In *INTERSPEECH* (pp. 127-131).

Mavri, A., Ioannou, A. et Loizides, F. (2020). A cross-organizational ecology for virtual communities of practice in higher education. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(6), 553-567.

Mayer, A. P., Grenier, R. S., Warhol, L. et Donaldson, M. (2013). Making a change: The role of external coaches in school-based communities of practice. *Human Resource Development Quarterly*, 24(3), 337-363.

McLeod, C., O'Donohoe, S. et Townley, B. (2011). Pot noodles, placements and peer regard: creative career trajectories and communities of practice in the British advertising industry. *British Journal of Management*, 22(1), 114-131.

Merl, C. et Schönbauer, U. (2014). GEDIFO: A Cross-Organizational Approach to Learning in Communities of Practice. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 7(2).

Moran, J. (2010). Doing more with less: How a multicompany community of practice shares knowledge and saves money. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(6), 50-56.

Mowery, D. C., Oxley, J. E. et Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.

Oborn, E. et Dawson, S. (2010). Learning across communities of practice: An examination of multidisciplinary work. *British Journal of Management*, 21(4), 843-858.

Oye, N. D., Salleh, M. et Iahad, N. A. (2011). Challenges of e-learning in Nigerian university education based on the experience of developed countries. *International Journal of Managing Information Technology*, 3(2), 39-48.

Panteli, N. (2012). A community of practice view of intervention programmes: the case of women returning to IT. *Information Systems Journal*, 22(5), 391-405.

Peñarroja, V., Sánchez, J., Gamero, N., Orengo, V. et Zornoza, A. M. (2019). The influence of organizational facilitating conditions and technology acceptance factors on the effectiveness of virtual communities of practice. *Behaviour & Information Technology*, 38(8), 845-857.

Perron, G. M., et Duffy, J. F. (2012). Environmental and Business Communities of Practice: Graduate Students Comparing Community-Relevant Language. *Business Strategy and the Environment*, 21(3), 170-182.

Perrott, B. E. (2013). Knowledge flows in health communities of practice. *Health Marketing Quarterly*, 30(4), 319-333.

Pohjola, I., Puusa, A. et Iskanius, P. (2016). Antecedents of successful collaboration in community of practice between academia and industry: A case study. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 14(3), pp154-165.

Québec, I. de la statistique du. (2022). Résultats de l'Enquête sur la population active pour le Québec au mois d'avril 2022. Institut de la Statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/communiqué/resultats-enquete-population-active-quebec-mois-avril-2022>

Rathnappulige, S. et Daniel, L. (2013). Creating value through social processes: an exploration of knowledge dynamics in expert communities of practice. *International Journal of Technology Management*, 63(3-4), 169-184.

Raven, A. (2003). Team or community of practice. *Virtual teams that work*, 292.

Read, K. W. (2014). Sex work: Constructing 'families' with community of practice theory. *Community, Work & Family*, 17(1), 60-78.

Reed, R. et Defilippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barrier to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Reviews*, 15 (1), 88-102. *Rugman, AM and JR D'Cruz (2003) Multinationals as Flagship Firms: Regional Business Structures Oxford University Press: Oxford.*

Rosenbaum, H. et Shachaf, P. (2010). A structuration approach to online communities of practice: The case of Q&A communities. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(9), 1933-1944.

Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description ? *Research in Nursing and Health*, 23, 334-340.

Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales.*

Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5(2006), 99-111.

Schofield, K., Analoui, B., Brooks, J. Hussain, S. F. (2018). Competitive communities of practice, knowledge sharing, and Machiavellian participation: a case study. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 210-221.

Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of management journal*, 44(4), 661-681.

Sekaran, U. et Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach.* John Wiley & Sons.

Shaw, L., Jennings, M. B., Poost-Foroosh, L., Hodgins, H. et Kuchar, A. (2013). Innovations in workplace accessibility and accommodation for persons with hearing loss: Using social networking and community of practice theory to promote knowledge exchange and change. *Work*, 46(2), 221-229.

Singh, P. (2011). Oral assessment: Preparing learners for discourse in communities of practice. *Systemic Practice and Action Research*, 24(3), 247-259.

Stahl, B. A. et Buckles, B. (2016). THE BURDEN OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE INFORMATION AGE: A THEORETICAL APPROACH TO MITIGATING LOST KNOWLEDGE. *Issues in Information Systems*, 17(4).

Standifer, R. L., Lester, S. W., Schultz, N. J. et Windsor, J. M. (2013). How age similarity preference, uncertainty, and workplace challenges affect conflict. *Human Relations*, 66(12), 1597-1618.

Stark, A. M., et Smith, G. A. (2016). Communities of practice as agents of future faculty development. *The Journal of Faculty Development*, 30(2), 59-67.

Stephenson, S. S. (2017). Accounting Community of Practice pedagogy: a course management invention for developing personal competencies in accounting education. *Accounting Education*, 26(1), 3-27.

Stone, D. L. et Tetrick, L. E. (2013). Understanding and facilitating age diversity in organizations. *Journal of Managerial Psychology*.

Stovel, M., et Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: knowledge management–friend or foe?. *Journal of intellectual Capital*, 3(3), 303-322.

Tauro, D. A. (2021). *Strategies for Retaining Organizational Knowledge from Retiring Employees* (Doctoral dissertation, Walden University).

Touijer, S. (2013). Le choix du sujet de thèse. La revue électronique du Centre de recherche sur les identités nationales et l'interculturalité, 4, 1-3.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.

Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190.

Tsai, W. et Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.

Van Wijk, R., Jansen, J. J. et Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of management studies*, 45(4), 830-853.

Vestergaard, E., Hansen, G. R. et Storm, H. (2016). A Web-Based Tool for Collaboration and Transdisciplinary Learning Design in Communities of Practice. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 9(2).

Vickers, D. et Fox, S. (2010). Towards practice-based studies of HRM: an actor-network and communities of practice informed approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 899-914.

Waris, M. M., Sanin, C. et Szczerbicki, E. (2018, March). Community of practice for product innovation towards the establishment of industry 4.0. In *Asian Conference on Intelligent Information and Database Systems* (pp. 651-660). Springer, Cham.

Weiss, P. A. (2016). *Knowledge transfer preferences of expert employees nearing retirement* (Doctoral dissertation, Walden University).

Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.

Wenger, E., McDermott, R. A. et Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard business press.

Wenger-Trainer, E, Wenger-Trainer, B, Reid, P et Bruderlein, C. (2023). *Communities of practice within and across organizations: a guidebook*. Social Learning Lab.

Wilkesmann, M. et Wilkesmann, U. (2011). Knowledge transfer as interaction between experts and novices supported by technology. *Vine*.

Zahra, S. A. et George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information systems research*, 13(2), 147-150.

Zhao, K., Khan, S. S. et Xia, M. (2011). Sustainability of vertical standards consortia as communities of practice: A multilevel framework. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(1), 11-40.

Zhao, Y. et Tsatsou, P. (2018). Emerging Research Communities of Practice Versus the Popular Vision of Interdisciplinarity? Insights from Digital Research in the United Kingdom. *Social Science Quarterly*, 99(5), 1733-1749.