

# LA THÉORIE DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Apprentissage, sens et identité

Etienne Wenger

Résumé de lecture commenté

Solange St-Pierre

La communauté de pratique est une forme évoluée d'organisation humaine basée sur la philosophie du don, c'est-à-dire un rapport entre les gens qui favorise la création du lien social et l'apprentissage collectif. De plus, la théorie des communautés de pratique situe l'apprentissage dans le contexte d'une expérience vécue dans le monde. Selon Wenger, il serait ainsi tout aussi facile d'apprendre qu'il est facile de manger ou de dormir. Mais, pour y parvenir, il faut développer un sens d'appartenance à la communauté et savoir s'y engager. L'angle d'étude que je propose dans ce résumé de lecture commenté s'attarde principalement à l'aspect communicationnel et plus particulièrement à la notion d'engagement. Je cherche à comprendre, à travers ma lecture (et plus tard à travers ma démarche de recherche), comment l'engagement se manifeste et quels besoins il comble. Il s'agira donc d'une lecture transversale qui sera faite afin de cibler les notions concernant la communication de l'individu avec lui-même et avec les autres. C'est le sens de l'engagement que je cherche à cerner à travers le concept de la communauté de pratique plutôt que la compréhension des mécanismes d'apprentissage. Dans ce sens la lecture s'attardera plus particulièrement aux chapitres 1, 2 et 4 de la première partie ainsi qu'à la deuxième partie qui traite de l'identité.

.....

## PREMIÈRE PARTIE : LA PRATIQUE

### LE SENS GLOBAL DE L'ENGAGEMENT

Selon Wenger : «*Le processus d'engagement dans une pratique implique toute la personne, à la fois son agir et ses pensées.*» (P.53). Il implique également des actions concrètes car : «*D'une manière ou d'une autre, les tâches doivent être accomplies, les relations assouplies, les processus inventés, les situations interprétées, les objets fabriqués et les conflits résolus.*» (P. 54). Et : «*Pour pouvoir s'engager dans une pratique, il faut vivre dans un monde où il est possible d'agir et d'interagir.*» (P. 57). Ainsi, pour Wenger, la pratique concerne d'abord et avant tout le sens donné à ce que l'on fait. Pour illustrer ce principe, il utilise l'analogie de l'artiste peignant un tableau. Au-delà des outils et des procédures, ce qui compte, autant pour l'artiste que pour l'observateur de l'œuvre, c'est le sens donné à la création. Il en est de même pour toute action ou tout projet dans lequel nous nous engageons. Disons que l'intangible occupe une place importante dans la démarche et que le sens de ce que nous faisons n'émerge qu'à partir de l'expérience globale pleinement vécue et conscientisée.

### LA NÉGOCIATION DE SENS : PARTICIPATION ET RÉIFICATION

Parce que l'action de faire partie d'une communauté implique plusieurs personnes, le sens doit se construire par négociation. Même lorsqu'un modèle de pratique est proposé dans une communauté donnée, les gens vont, à partir de ce modèle, créer de nouvelles significations qui,

selon Wenger : « *élargissent, redirigent, excluent, réinterprètent, modifient ou confirment, autrement dit, qui négocient de nouveau, les histoires de signification dont elles font partie.* » (P. 59).

#### VIVRE EST EN SOI UN PROCESSUS CONTINU DE NÉGOCIATION DE SENS (P.59)

La négociation de sens serait ainsi, pour Wenger, une démarche active, souple et flexible, qui serait tributaire de la capacité mutuelle d'influencer et d'être influencé en incluant plusieurs points de vue et plusieurs facteurs.<sup>1</sup> La convergence des facteurs et des points de vue permettrait ce que Wenger nomme : « **une résolution alignée** » dont le caractère, toujours incomplet, partiel et éphémère, resterait perfectible et lié à la réalité du moment dans une dynamique caractéristique du mouvement de la vie.

Cette négociation de sens implique deux mouvements importants et complémentaires pour l'individu et pour la communauté : **la participation et la réification**. La participation, qui suggère à la fois l'action et la connexion, comprend plusieurs aspects. Elle engage la totalité de la personne et elle implique une reconnaissance mutuelle entre les acteurs. La réciprocité, même si elle n'est pas toujours faite dans un contexte d'égalité ou de respect, construit pour l'individu ce que Wenger nomme : « **une identité de participation** ». <sup>2</sup> « *La participation à des communautés sociales façonne notre propre expérience et celle des communautés; en fait, la transformation s'effectue dans les deux sens. En réalité, notre capacité (ou incapacité) à construire la pratique de nos communautés est un reflet significatif de notre expérience de participation.* » (P. 62). Il y aurait aussi selon Wenger une part de signification qui va, au-delà des interactions dans la communauté, imprégner toute la vie de la personne et son identité.

Le terme réification, qui est moins courant que celui de participation, signifie : « *transformer en une chose* ». Pour Wenger, le processus de réification contribue à simplifier et à synthétiser le message. Mais il est aussi une sorte de projection dans le monde qui donne une forme à notre expérience en créant des objets qui la cristallisent. La réification crée des points de convergence<sup>3</sup> et des objets permanents tels : articles, plans de cours, manuels, diagrammes, création d'une œuvre, catégories, systèmes, etc.... Pour Wenger, **la réification** est toutefois un peu plus que le produit fini car elle **comprend le processus de transformation du sens** en un objet<sup>4</sup>. Même si certains objets, modèles et formules proviennent de l'extérieur de la communauté des praticiens, il doit y avoir une réification interne pour que la démarche devienne significative<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Wenger fera ici référence à Heidegger et à sa notion de l'être dans le monde.

<sup>2</sup> Ce qui reviendrait plus ou moins selon moi pour la personne à se demander : « Où est-ce que je me situe dans tout ça en ce moment ? » et peut-être aussi : « Comment les autres me perçoivent-ils ? »

<sup>3</sup> On peut aussi supposer que la réification se fait à partir d'un point de convergence lorsqu'elle suppose des points de convergence créés à partir d'un mouvement d'émergence. C'est un peu ce que je me propose d'explorer dans ma recherche à partir des concepts de Gendlin qui vont nous permettre de passer de l'ordre réflexif à l'ordre réversif. Ainsi, c'est de la rencontre que pourra émerger un point de convergence à partir duquel sera produit un objet de réification qui pourra conserver son caractère perfectible.

<sup>4</sup> C'est exactement le processus que nous souhaitons explorer et élaborer par les Rencontres au Seuil d'Émergence (RSE).

<sup>5</sup> Dans le projet passerelle entre le processus de Focusing et celui du Cercle Restaurateur, un groupe de praticiens du Focusing explore en ce moment le processus de réification du modèle des Cercles Restaurateurs dans l'environnement du Focusing. Les Rencontres au Seuil d'Émergence (RSE) et le Focusing

Les objets et les artefacts<sup>6</sup> produits portent le sens de l'activité humaine qui les a mis au monde. Ils symbolisent la pratique et peuvent devenir de puissants instruments d'évocation<sup>7</sup>. Mais les objets de réification peuvent aussi devenir un obstacle lorsqu'ils se substituent aux valeurs qu'ils cherchent à véhiculer. Une «formule» ou un «modèle en 6 étapes ou en 4 phases» par exemple lorsqu'ils sont utilisés de manière rigide, ne donnent en fait que l'illusion de la compréhension complète du processus qu'ils prétendent symboliser. Les valeurs «affichées» peuvent aussi devenir des objets à défendre, à utiliser ou à «pervertir». L'objet devient ainsi un simulacre de ce qu'il était censé refléter ou symboliser.

La participation et la réification sont inséparables car notre participation produit toujours quelque chose. Le sens de ce que nous produisons n'est pas intrinsèque ni universel mais il nous est possible de l'utiliser pour le maintien d'une continuité de sens dans le temps et dans l'espace. Disons, pour imaginer le tout, que la participation possède un caractère de fluidité et que la réification irait plutôt dans le sens d'une saisie cristallisant le processus<sup>8</sup>. La dualité fondamentale entre participation et réification est un aspect fondamental de la constitution des communautés de pratique et de leur évolution dans le temps. Cette dualité est caractérisée pour Wenger par le continuum existant entre deux opposés tel que représenté dans le Tao. Il semble aussi que la capacité à composer avec la dualité sur un mode interactif est la marque des grands créatifs (artistes ou scientifiques). Il donne l'exemple d'Einstein qui explorait les idées de façon intuitive tout en ayant la capacité de leur donner une forme et une expression mathématique.

#### LA PARTICIPATION EST UN PROCESSUS SOCIAL MAIS ELLE EST AUSSI UNE EXPÉRIENCE PERSONNELLE (P. 76)

« *La négociation de sens est liée étroitement à la constitution des communautés et elle semble être l'angle le plus pertinent pour traiter la notion de pratique.* » (P. 81). La négociation de sens implique, dans une communauté, les trois dimensions inter reliées que sont (1) L'engagement mutuel (2) L'entreprise commune et (3) Le répertoire partagé.

##### (1) L'ENGAGEMENT MUTUEL

Une pratique existe parce que des individus s'engagent dans des actions dont le sens est négocié entre eux. La pratique ne réside ainsi ni dans les livres, ni dans les outils, ni dans la structure. C'est la relation d'engagement mutuel qui initie la pratique et c'est aussi elle qui donne naissance à la communauté. Il ne suffit donc pas d'avoir rempli un formulaire d'adhésion. La proximité géographique et la langue commune favorisent ainsi la participation et l'engagement mais il faut encore plus que ça. Il ne suffit pas de travailler côte à côte pour former une communauté, il faut

---

Relationnel sont aussi des exemples de réification à partir des modèles reçus du Focusing et de la Pensée au Seuil d'Émergence (PSE ou TAE (*Thinking At the Edge*). L'objet créé est un nouveau modèle pour lequel nous avons une nouvelle appellation.

<sup>6</sup> L'artefact est un objet façonné par l'homme et qui porte les traces de son histoire. Le mot artefact peut aussi être utilisé pour évoquer une relique, un objet magique, une sorte de talisman unique et très puissant.

<sup>7</sup> Ex : le pissenlit utilisé à Diffusion Focusing Québec pour évoquer la libre diffusion du Focusing, le cercle avec les colombes utilisé par le Mouvement vers l'Esprit Communautaire.

<sup>8</sup> Il est encore ici possible de faire un rapprochement avec ce que nous nommons en Focusing comme étant «avoir une prise». Pour explorer une question en Focusing nous avons besoin d'avoir accès à un mot ou à une image qui nous permet d'accéder ensuite plus profondément au sens que porte ce mot ou cette image.

aussi être en relation et encore plus, être en relation à partir de la tâche. C'est-à-dire être sensible à ce que nous sommes en train de faire ensemble. Il faut y aller bien sûr. Et lorsque nous y sommes, il faut aussi pouvoir parler et interagir sur des sujets sensibles.

Pour Wenger : *«La tâche de «maintien de la communauté» est une dimension fondamentale de toute pratique, mais elle passe souvent inaperçue, elle peut facilement être sous-estimée et même ignorée»* (P. 84)<sup>9</sup>. Il ajoute que les gens, par leurs interactions *«se spécialisent, se forment une réputation, dérangent, s'affirment et développent des façons communes de faire les choses.»* (P. 84). Certains peuvent acquérir un statut différent mais tous auront une identité unique qui se précisera et se raffindra au cours de l'engagement, ce qui pourra, par exemple, nous amener à penser qu'un tel ou une telle sera la bonne personne pour accomplir une tâche en particulier. Les compétences, les connaissances et les réalisations de chacun vont émerger de l'ensemble et se recouper.

## VALEUR DES CONFLITS ET DE LA RÉVOLTE

*« La plupart des situations qui comportent un engagement interpersonnel soutenu produisent leur part égale de tensions et de conflits. Dans certaines communautés de pratique, mésentente et misère peuvent constituer la principale caractéristique d'une pratique commune, comme dans certaines familles dysfonctionnelles. Une communauté de pratique n'est ni un havre de camaraderie ni un îlot intime éloigné des relations politiques et sociales. Les désaccords, les défis et la compétition sont des formes de participation. En tant que telle, la révolte reflète souvent un plus grand engagement que ne le fait la conformité passive.»* (P. 86)<sup>10</sup>

### (2) L'ENTREPRISE COMMUNE

L'entreprise commune consiste à négocier ce que nous allons faire ensemble et à le mettre en œuvre. La négociation se fait et se refait en cours de route et elle implique une prise de responsabilité. Elle implique aussi une énergie qui sera déployée afin que la pratique soit rendue possible à l'intérieur du cadre que le groupe s'est donné mais aussi parfois «malgré» ce cadre et ces règles et «malgré» un contexte pouvant s'avérer limitatif. *«Une entreprise est conjointe non pas parce que tout le monde pense la même chose ou s'accorde sur tous les points, mais bien parce qu'elle est négociée ensemble.»* (P. 87). Il faut ainsi trouver des manières de faire ensemble et des manières de vivre avec les différences et les contraintes de chacun. Il faut aussi, selon Wenger, coordonner les ambitions respectives.

De plus, toute communauté agit au sein d'un système élargi dont elle fait partie et où le sens devra aussi être négocié. Une communauté locale peut se distinguer tout en continuant de garder

---

<sup>9</sup> C'est ainsi que nous interviendrons avec les RSE parce que nous pourrions entrer au niveau du subtil, de l'intuitif et du subjectif pour approfondir la conscience que nous avons de ce que nous voulons faire ensemble. Je n'ai jamais vu dans ce livre de suggestion concernant une pratique de cercle permettant de mettre ensemble de façon concrète nos buts communs.

<sup>10</sup> Ce point de vue de l'auteur est très intéressant et mérite d'être approfondi dans l'étude que nous allons faire du vivant de quatre communautés de pratique. L'aspect de la prise en charge des conflits à l'intérieur d'un système adéquat créé dans la communauté est d'ailleurs en soi la pratique fondamentale proposée par l'approche des cercles restaurateurs.

un lien avec la communauté élargie dont elle fait partie. Mais toute communauté locale devra, en toute dernière analyse, négocier sa propre entreprise.

### UNE ENTREPRISE COMMUNE EST UN PROCESSUS ET NON UN ACCORD PERMANENT (P. 90)

La responsabilité individuelle de chacun envers sa communauté d'appartenance et celle d'une communauté locale envers sa communauté élargie, n'a rien à voir avec les contraintes, les obligations et les normes rigides. La responsabilité de chacun est en fait d'être capable de sentir le rythme et de savoir jouer dans l'orchestre.

#### (3) LA CRÉATION D'UN RÉPERTOIRE PARTAGÉ

La création d'un répertoire partagé est source de cohérence. Ce qui est créé témoigne d'un engagement passé et peut, en même temps, être réinvesti dans de nouvelles situations. Le répertoire partagé peut comprendre une terminologie, des modèles et des schémas représentant des processus<sup>11</sup>. Le partage de ce répertoire est une ressource pouvant être réinvestie dans la création de nouvelles significations. On peut aussi dire que la création de métaphores illustre un type de ressource particulier d'où pourra émerger un sens nouveau. La métaphore, avec son ambiguïté latente, évoque très bien le dynamisme et l'ouverture de ce qui se crée dans une communauté.<sup>12</sup>

En ce sens, il est important de réaliser que les divergences d'interprétations identifiables dans les diverses formes de réifications indiquent qu'il y a quelque chose de plus à découvrir et à partager afin de maintenir une certaine forme d'engagement mutuel. Le partage ne consiste pas à «résoudre un problème» mais plutôt à créer de nouvelles significations. C'est l'engagement soutenu dans la pratique et la négociation de sens qu'elle implique qui créent les conditions favorables à l'avancement dans le sens D'AVANCER ENSEMBLE.

*«Les communautés de pratique sont une force avec laquelle il faut composer, pour le meilleur ou pour le pire. En tant que lieu d'engagement dans l'action, de relations interpersonnelles, de savoir partagé et de négociation d'entreprise, ces communautés détiennent la clé d'un véritable changement, celle d'une transformation qui a un impact réel sur la vie des individus.» (P. 94)*

Dans le chapitre 3, Wenger décrit le processus d'apprentissage par la participation et la réification vues comme étant deux formes de pouvoir d'appropriation de la connaissance. Il dira : «On ne doit pas s'étonner que les régimes totalitaires brûlent les livres et limitent le droit de former des associations.» (P. 104).

La structure émergente d'une communauté découle ainsi de l'adaptabilité (donc du changement) et de la stabilité. La réification est un élément de stabilité qui requiert autant de travail que la transformation dans une dialectique de continuité et de discontinuité.

---

<sup>11</sup> Exemples : L'échelle d'*experienting* de Gendlin, la pyramide des besoins de Maslow ou le schéma du processus en U de Scharmer.

<sup>12</sup> Je donnerai en annexe au projet de recherche deux exemples de métaphore ayant cours dans nos communautés soit celle du chant unique à chaque âme et celle du tailleur de pierre.

NOTRE EXPÉRIENCE ET NOTRE APPARTENANCE NOUS INFORMENT,  
NOUS RASSEMBLENT ET NOUS TRANSFORMENT (P. 106)

LA PARTICIPATION PÉRIPHÉRIQUE LÉGITIME ET LES FRONTIÈRES

La participation périphérique légitime concerne l'intégration de nouveaux éléments dans la communauté. Wenger introduit plus ou moins la notion de mentorat en affirmant que le temps consacré par les personnes expérimentées à intégrer les nouveaux venus serait plus efficace qu'une formation de longue durée. Il parle d'actions en vue d'ouvrir l'accès à la pratique. Il parle de soutien individuel et d'encadrement soutenu. Il précise aussi que la participation périphérique légitime doit fournir un accès aux trois dimensions de la pratique (engagement mutuel, entreprise commune et répertoire partagé). Car, à un moment ou à un autre *«les nouveaux venus doivent obtenir suffisamment de légitimité pour être traités comme des membres éventuels.»* (P. 111)

Toutes les histoires des communautés de pratique se déroulent aussi en lien avec le monde extérieur et : *«Joindre une communauté de pratique suppose non seulement la familiarisation avec l'organisation à l'interne, mais aussi avec l'ensemble des relations qu'elle entretient avec le monde extérieur.»* (P. 116) La frontière reste ainsi toujours perméable même si l'appartenance se manifeste explicitement par certains rites, certificats, titres ou grades obtenus indiquant un certain statut. Il est aussi possible de participer simultanément au sein de différentes communautés de pratique et on parlera alors de d'appartenance multiple lorsqu'il est question de maintenir des liens entre diverses pratiques. Wenger note deux caractéristiques des relations frontières soit : Les objets frontières et le courtage.

Les objets frontières sont des objets qui servent à présenter la pratique d'une communauté au monde extérieur tandis que le courtage est une manière de faciliter l'accès à l'apprentissage et aux échanges entre pratiques. Les courtiers sont d'habiles négociateurs ayant une connaissance suffisante de chaque pratique et une vision plus large permettant de dépasser les frontières parfois étanches entre les communautés.

UNE FAÇON D'ENRICHIR LA RENCONTRE FRONTIÈRE  
EST DE VISITER UNE AUTRE PRATIQUE (P. 124)

*« Les communautés de pratique peuvent se lier au reste du monde en permettant des expériences en périphérie - - aux gens qui n'empruntent pas une trajectoire pour devenir membres à part entière. L'intention est de leur offrir des formes variées d'accès informel et légitime à une pratique sans qu'ils n'aient à se soumettre aux exigences d'une appartenance à part entière.»*<sup>13</sup>(P. 129)

Soulignons enfin que *«La capacité de permettre plusieurs niveaux d'engagement est une caractéristique importante des communautés de pratique.»* (P. 129), que la périphérie est considérée comme étant un lieu propice au changement et que la pratique se développe par renégociation entre le centre et la périphérie permettant ainsi une évolution organique de la communauté.

---

<sup>13</sup> La pratique du partenariat en Focusing serait précisément de ce type. Il s'agit d'une pratique ouverte à tous en dehors même du cadre des organisations officiellement dispensatrices de formation. Gendlin, dans son livre *«Focusing, au centre de soi»* propose aux gens de s'initier directement à partir des consignes offertes sur le site de l'Institut.

## DEUXIÈME PARTIE : L'IDENTITÉ

*«Pour chaque situation où la créativité d'un individu est étouffée par une collectivité conformiste s'en trouve une où l'activité sociale est source de prise de conscience. Pour chaque situation où des conflits individuels sèment la discorde s'en trouve une autre où la paix sociale dépend de la volonté de certains individus de prendre position contre l'étroitesse d'esprit de leur propre communauté.» (P. 163).*

Dans une communauté les gens doivent se reconnaître mutuellement et ils le font en établissant des liens entre eux. Cette insertion dans une communauté touche ainsi des questions existentielles profondes qui contribuent, selon Wenger, à forger l'identité de la personne. Dans une communauté nous définissons qui nous sommes. Nous le faisons par nos liens d'appartenance. Nous le faisons en prenant conscience d'où nous venons et où nous voulons aller. Nous le faisons aussi par les liens que nous créons au-delà de nos communautés avec de plus vastes constellations.

Dans une communauté il y a ce que Wenger nomme des **«marqueurs officiels de transition»**. C'est-à-dire que, lorsque la personne a satisfait à certaines exigences, elle obtient une forme de reconnaissance du niveau atteint. Mais au-delà de cette reconnaissance officielle il en existe une autre plus informelle : *«Qui est qui dans le bureau, ce qu'il sait, ce dans quoi il excelle, qui est sympathique, drôle, aimable, près du centre ou en périphérie.» (P. 169)* Cette expérience, réelle et concrète, est une manière d'être dans le monde. Wenger dira que l'identité, toujours en construction, est alors conçue *«comme un tissu complexe d'expérience participative et de projection réificative.» (P. 169)*

*«Quand nous sommes membres à part entière d'une communauté de pratique, nous sommes en terrain familier. Nous pouvons nous comporter d'une façon compétente. Nous nous sentons compétents et nous sommes reconnus comme tels. Nous savons comment nous engager avec les autres. Nous saisissons pourquoi ils font ce qu'ils font parce que nous comprenons le sens de leur entreprise.» (P. 170)* Il ajoute que ces aspects de compétence sont des dimensions de notre identité.

Dans une communauté nous faisons partie d'un tout où il est important de donner et de recevoir car la mutualité renforce le lien<sup>14</sup>.

Par notre appartenance à la communauté se crée une certaine vision du monde, une certaine perspective qui peut nous conduire *«à formuler un certain type d'interprétations, à entreprendre certaines initiatives, à faire certains choix, à valoriser certaines expériences.» (P. 171)* Et tout cela est à renégocier chaque fois que nous abordons le territoire d'une nouvelle communauté.

---

<sup>14</sup> Il est possible ici d'identifier un lien intéressant avec la philosophie du don qui serait, selon Marcel Mauss à la base de la construction du lien social. Peut-on affirmer que la communauté de pratique serait, par essence, anti utilitariste? C'est ce que je dis dans l'introduction.

Toujours en lien avec cette réflexion sur l'identité, Wenger affirme que *«la non-participation est paradoxalement autant une source d'identité que la participation.»* (P. 185) La non-participation peut être une posture de périphérie (ex : le novice qui ne comprend pas le sens d'une conversation et évite de s'y impliquer) ou une posture de marginalité (être en désaccord et se retirer). Les postures de non-participation peuvent être source de déchirements et d'opposition et être utilisées en tant que stratégies subversives ou d'évitement.

#### L'IMAGINATION ET L'ALIGNEMENT EN TANT QUE MODE D'APPARTENANCE

Nous avons déjà abondamment parlé de l'engagement en tant que mode d'appartenance mais, au chapitre 8, Wenger introduit deux autres modes d'appartenance que sont l'imagination et l'alignement. L'imagination est une composante importante du sens donné à ce que nous faisons. Elle réfère pour Wenger à *«un processus d'épanouissement personnel qui transcende le temps et l'espace en créant de nouvelles représentations de soi et du monde.»* (P. 196) Ces nouvelles représentations vont, au-delà de l'engagement, supposer différentes tâches de développement du soi et de l'être dans le monde. L'imagination peut aussi nous laisser dans un état d'isolement parce qu'elle concerne le faisable et l'inatteignable et qu'elle entraîne le risque d'une perte du sens de l'efficace.

##### L'HISTOIRE DES DEUX TAILLEURS DE PIERRE

L'histoire des deux tailleurs de pierre à qui on avait demandé ce qu'ils étaient en train de faire illustre bien le rôle de l'imagination. Le premier dit : «Je suis en train de couper cette pierre en un carré presque parfait». L'autre répond : «Je suis en train de construire une cathédrale». Il va de soi que les deux réponses sont justes et sensées; par ailleurs, elles reflètent chacune un rapport différent avec le monde, ce qui ne signifie pas que l'un est un meilleur tailleur de pierre que l'autre si on s'en tient au maniement du ciseau. Pour ce qui est de l'engagement, ils font exactement la même chose, cependant, leur expérience et leurs perspectives relatives à cette activité sont très différentes. Cette différence est liée à l'imagination; ils sont peut-être en train d'apprendre deux choses différentes en exerçant la même activité. (P. 196)





L'alignement consiste, pour les membres d'une communauté à coordonner leur énergie, leur action et leur pratique. Là encore, l'imagination pourra transformer la compréhension que nous avons de l'alignement en aidant à construire une vision commune de ce que nous avons à faire ensemble. On peut dire que l'alignement unit et amplifie les effets de nos actions et qu'il a quelque chose à voir avec le pouvoir d'inspirer. Enfin, le rôle des rituels serait aussi important dans la construction d'une communauté car ils initient une vision<sup>15</sup>.

*«Les communautés d'apprentissage deviendront des lieux propices au développement de l'identité dans la mesure où elles permettront d'actualiser les trajectoires, c'est-à-dire offrir un passé et un futur pouvant être vécus au sein d'une trajectoire personnelle.» (P. 236).* Cela pourra se réaliser en tenant compte dans le développement de la pratique de ce qu'est la personne, de ses connaissances et de ses réalisations et en lui offrant la perspective d'un futur souhaitable. Ainsi, plus une communauté se veut «apprenante» et plus grande sera sa capacité d'ouverture à ce qu'apportent les nouveaux venus. Pour Wenger, l'apprentissage est un processus de reconfiguration sociale.

### TROISIÈME PARTIE : LE DESIGN

Dans la dernière partie de l'ouvrage, Wenger nous rappelle qu'il est possible de favoriser et de soutenir une communauté de pratique mais qu'il n'est pas possible de la forcer ou de l'imposer.

*«Les communautés de pratique décideront ce qu'elles ont besoin d'apprendre, ce qui est nécessaire pour devenir un membre à part entière et comment les nouveaux doivent être intégrés à la communauté (peu importe la formation obtenue ailleurs). Lorsqu'un processus, un cours ou un système doit faire l'objet d'un design, il est essentiel de mobiliser la communauté de pratique en cause» (P. 255)*

---

<sup>15</sup> C'est ce que Wenger fait avec l'histoire des deux tailleurs de pierre. La lecture d'une histoire inspirante constitue un rituel intéressant.