



Centre de liaison sur l'intervention  
et la prévention psychosociales

## Une communauté de pratique, comment ça marche?

### Manuel de soutien au démarrage et au développement d'une communauté de pratique

*« Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques »*

(Wenger, McDermott et Snyder, 2002, cités dans *Le Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles* du CÉFRIO [traduction].)

**Juin 2014**

**Josée Boisvert, directrice de projets**

**Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)**

**555, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 1200**

**Montréal (Québec) H2Z 1B1**

## Présentation

Le présent document a été préparé par le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP) et présente une synthèse des informations de base pouvant soutenir le démarrage et le développement d'une communauté de pratique (CdP). Il s'inspire librement de plusieurs ouvrages dont les références se trouvent dans la bibliographie.

Ce document est destiné à toutes personnes qui souhaitent mettre sur pied une CdP au sein de son établissement ou encore entre plusieurs établissements.

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

« Une communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent un intérêt pour un sujet ou un problème, et qui collaborent pendant une période prolongée pour échanger des idées, trouver des solutions et faire preuve d'innovation » (Wenger, 2002).

## Quelles sont les caractéristiques et les objectifs d'une communauté de pratique ?

Une CdP réunit des gens qui :

- ✓ Partagent des intérêts ou des projets communs ;
- ✓ Détiennent une culture commune ;
- ✓ Se rencontrent dans le but de réaliser des apprentissages collectifs ;
- ✓ Produisent un savoir et des outils communs.

## La communauté de pratique et les organisations

Une CdP se forme lorsque des individus sentent le **besoin de partager et échanger** sur leurs pratiques communes. Les objectifs et les règles de fonctionnement se définissent alors avec le temps. Cependant, la formule de la CdP est de plus en plus utilisée au sein des organisations. Dans ces cas, la CdP est créée et alimentée dans le but de **répondre à des besoins précis** que ce soit pour assurer la formation par les pairs, la résolution de problèmes ou encore la gestion des connaissances. On parle alors d'une CdP intentionnelle et ses **objectifs et mandats peuvent être en partie prédéterminés**. La CdP intentionnelle s'appuie sur les savoirs que détiennent les membres du personnel, et les organisations font appel à ceux-ci pour contribuer à leur développement. Dans la mise en œuvre d'une CdP intentionnelle, si le mandat et les objectifs peuvent être prédéterminés, les règles de fonctionnement, les activités et les moyens d'atteindre les objectifs sont **librement définis** par ses membres.

## Démarrer une communauté de pratique

### Quelles sont les caractéristiques que doivent détenir les participants ?

Pour que le fonctionnement d'une communauté de pratique soit optimal, les personnes qui la composent doivent détenir certaines caractéristiques et bénéficier d'un bon soutien organisationnel. Les attentes envers les individus qui composent une CdP doivent leur paraître comme un défi stimulant et une expérience gratifiante plutôt que comme une contrainte démotivante. L'intérêt individuel de chacun pour le projet est donc un critère crucial.

- ✓ **Solliciter les personnes** qui composeront la CdP (ou choisir celles qui se sont portées volontaires) en fonction de **leur grand intérêt** envers la pratique de pointe ou innovante concernée ainsi qu'envers le transfert de connaissances en général.
- ✓ Choisir des personnes dont **le travail et l'expertise** sont **directement liés aux enjeux** du projet ou de la thématique.
- ✓ Ces personnes doivent être en mesure de jouer le **rôle de liaison** entre la CdP et son organisation.
- ✓ Ces personnes ne doivent pas avoir un **mandat de représentation** d'un corps professionnel au sein de la CdP.
- ✓ Il est fortement suggéré aux gestionnaires de **discuter en profondeur**, avec les membres pressentis, **du mandat de la CdP** et des attentes qu'elles ont à l'égard de leur contribution individuelle.

## Faire vivre la communauté de pratique

### Quel est le rôle de l'animateur d'une communauté de pratique ?

L'animation d'une CdP est l'une des pierres angulaires de sa réussite. La tâche de l'animateur est de **faciliter le travail** de la communauté, et ce, sans détenir de pouvoir décisionnel formel. De manière générale, l'animateur veille à **stimuler et à mobiliser les membres** autour du projet qui les réunit afin de **favoriser la confiance mutuelle et l'engagement de chacun**.

Plus précisément, les tâches d'animation sont les suivantes :

- ✓ S'assurer que tous partagent une **compréhension commune** du mandat général qui leur est confié.
- ✓ **Organiser et coordonner les rencontres** en lien avec le mandat de la communauté.
- ✓ **Animer** les rencontres de la CdP.
- ✓ **Stimuler les échanges et la participation active** des membres en veillant au respect des différentes opinions émises.
- ✓ **Mettre en valeur** les contributions et l'atteinte de résultats.
- ✓ Favoriser le **maintien d'une culture commune** entre les membres de la communauté.

### Quel est le rôle des membres de la communauté de pratique ?

Le succès d'une CdP repose en grande partie sur la qualité des liens entre ses membres et le climat de confiance qui en émane, ce qui s'obtient au fil du temps et des rencontres. Ces personnes doivent s'engager à :

- ✓ Contribuer à la CdP en participant activement aux échanges.
- ✓ Partager leurs expériences et leurs savoirs avec les autres membres.
- ✓ En faisant le lien entre son établissement d'attache et la CdP.

### **Quel est le rôle des établissements et des gestionnaires ?**

Au meilleur de ses moyens, chaque direction d'établissement est invitée à **rendre accessible**, à son personnel membre de la CdP, **différentes ressources** lui permettant une pleine participation aux activités de la CdP (tels des locaux et de la visioconférence, des allocations et des frais de déplacement).

### **Comment se font les échanges entre les membres?**

Au sein d'une CdP, les membres discutent et partagent de l'information et des observations respectives sur leurs savoirs et pratiques, y compris les caractéristiques organisationnelles qui teintent leur travail. L'objectif ultime est de générer un savoir et des outils communs.

Les modalités d'échange entre les membres d'une CdP sont **définies par ses membres**. Certains aspects sont cependant à considérer pour déterminer les modalités de travail :

- ✓ Plusieurs **technologies** permettent de tenir des réunions et des échanges sans que les participants aient à se déplacer, ce qui peut faciliter la multiplication des échanges.
- ✓ **Un nombre minimal de rencontres en personne** favorise cependant le développement de liens et le sentiment d'appartenance. Si cela est possible, il est recommandé que certaines rencontres « stratégiques » (telle la première, par exemple), puissent se dérouler en personne.
- ✓ Plusieurs CdP utilisent des plates-formes collaboratives afin de poursuivre les échanges en dehors des rencontres de la CdP (partage de documents, babillard, forum de discussion). Le succès de ce type de collaboration virtuelle repose cependant sur plusieurs facteurs, dont la qualité des liens et la confiance entre les membres.

## Éléments en faveur d'un processus optimal versus défis

Selon les publications scientifiques sur les CdP, il existe des éléments incontournables au succès d'une CdP, alors que certains autres peuvent constituer des défis à relever.

Leviers	Défis
Participation volontaire But et intérêts partagés Bagage commun de connaissances de départ Hétérogénéité (pour susciter la vitalité) Engagement mutuel et participation de tous Vitalité des échanges (qualité et quantité) Animation des rencontres	Trop grande dispersion géographique Absence de rencontre en personne Pression/contrôle hiérarchique externe Manque de soutien (accès aux ressources) Manque de reconnaissance organisationnelle

### Les facteurs essentiels

Rappelons, pour terminer, les facteurs essentiels offrant les meilleures chances de réussite aux CdP :

- ✓ **La composition de la CdP**  
Les gens qui composent une CdP intentionnelle doivent être triés sur le volet, choisis entre autres pour leur intérêt envers le projet.
- ✓ **L'autogestion**  
Si la CdP intentionnelle implique que son mandat et sa composition sont déterminés par les établissements, une fois créée, celle-ci doit pouvoir jouir d'une autogestion dans la réalisation de son mandat (calendrier, modalités de rencontre, thématiques, régie interne des rencontres, etc.).
- ✓ **L'animation**  
L'animation d'une CdP est en enjeu important, puisque la ou les personne(s) qui en exerce le rôle doit pouvoir reconnaître et canaliser les forces, apaiser les tensions et stimuler les troupes.
- ✓ **Le soutien**  
Les établissements participants au CdP et au comité de coordination, tout comme le comité de coordination et le CLIPP, doivent soutenir les CdP en leur fournissant les ressources nécessaires et en reconnaissant leur propre rôle dans la CdP dont ils font partie.

## Bibliographie

Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie (2010). *L'animation d'une communauté de pratique : une compétence incontournable au courtage de connaissances*.

Berthelette, D. (2012). *Programme de soutien à la valorisation et au transfert – Volet 2 (PSVT2) : demande d'aide financière*.

Josserand, E. et De Saint Leger, B. (2004, juin). *Les difficultés pratiques des communautés de pratique*, Actes de la XIIIème Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Normandie, Vallée de Seine.

Langelier, L. (2005). *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles : travailler, apprendre et collaborer en réseau*. Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).

Paré, G. et Francoeur, K. (s.d.). *Les communautés de pratique (CdP) : un modèle émergent de gestion des connaissances*. Montréal, Bureau Recherche – Développement – Valorisation, Université de Montréal.

Parot, Stéphanie, et autres (2004). *Les communautés de pratique : analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques [livre blanc]*. Knowings et Pôle production Rhône-Alpes.

Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.