

## Fiche CdP « Genre en pratique » Communauté de pratique

*Historiquement « partager et [...] synthétiser des connaissances [forment] la base des liens sociaux et [constituent] le moteur du progrès collectif » (CEFRIO, p. 19).*

### Définition :

« Un groupe de personnes ayant **en commun un domaine d'expertise** ou une pratique professionnelle, et **qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre** les uns des autres, face-à-face ou virtuellement » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

La communauté de pratique est un **lieu d'échange** régi par un principe **d'autogouvernance** entre collègues de travail.

### Objectifs :

L'objectif central identifié par les différents auteurs est l'apprentissage. La communauté de pratique permet de créer un réseau de partage horizontal qui favorise la circulation des idées et des connaissances au sein d'une organisation.

### Que sont les connaissances?

Outre les données, l'information et l'analyse, les connaissances relèvent aussi du **savoir-faire** (expertises), du **savoir-être** (expériences), **des compétences** et **des intérêts** des personnes qui constituent l'organisation. Les connaissances qui ont souvent plus d'impacts sont celles qui sont **tacites**, « ce savoir-faire intangible, non codifié, difficile à exprimer par écrit et long à transmettre » (CEFRIO, p.17). La communauté de pratique est le lieu privilégié pour faire circuler les savoirs tacites et favorise le **partage et la co-construction des connaissances**.

Le développement des communautés de pratique est **un processus délicat** qui se **transforme** et qui **évolue** dans le temps. Ce processus<sup>1</sup> repose sur :

- Une dynamique interpersonnelle,
- La confiance,
- L'écoute,
- L'entraide,
- L'engagement individuel

**Historique :** Le terme communauté de pratique émerge vers la **fin des années 1980** par Etienne **Wenger** et Jean **Lave** dans «la quête d'une nouvelle théorie de l'apprentissage» (CEFRIO, 2005). Les communautés de pratique se veulent donc une «ressource favorisant l'apprentissage entre pairs, [elles] confèrent la responsabilité de la gestion du savoir à ceux qui en ont besoin [...]» (CEFRIO, 2005).

### Défis :

Selon une étude du CEFRIO<sup>2</sup>, les quatre défis des communautés de pratique sont d'ordres :

- 1. Organisationnel :** communiquer aux organisations la valeur qu'elle accorde au partage, avoir l'appui de son organisation pour participer;
- 2. Communautaire :** Créer une valeur réelle pour les membres, l'adaptation à de nouvelles circonstances;
- 3. Technique :** mettre en place un système qui facilite l'échange et la réflexion commune;

<sup>1</sup> CEFRIO, 2005

<sup>2</sup> CEFRIO 2005, p. 22

#### 4. Personnel : s'ouvrir aux idées nouvelles et maintenir sa détermination à développer la communauté, développer sa capacité au changement

La **capacité à dégager du temps** pour participer à la communauté est essentielle et peut aussi être un défi important pour les membres. Ceux-ci doivent disposer de suffisamment de temps pour coopérer et faire des apprentissages significatifs. Une étude du CEFRIO note qu'« il faut un certain temps avant que les membres de la communauté réalisent la valeur de leur contribution » (p. 38, CEFRIO, 2005).

Un autre défi important soulevé dans la littérature est d'apprendre à **composer avec les différentes tensions inhérentes aux communautés de pratique (volontaire vs circonscrit/fermée vs ouverte/ échanges, existences, structures informelles vs formelles)**. On doit apprendre à « structurer la spontanéité » (p. 41, CEFRIO, 2005).

##### Facteurs de succès :

La communauté de pratique repose sur un **principe de réciprocité généralisée** : « en partageant son savoir, on investit dans les actions de la communauté » (CEFRIO, p.13). Dans le partage des expertises et expériences, ce qui compte c'est **l'apprentissage, la passion et le professionnalisme**. Plusieurs auteurs<sup>3</sup> soulignent cependant quelques facteurs contribuant au succès :

- Un climat de confiance
- Des règles de fonctionnement agréées par toutes (structure de gouvernance)
- La légitimité accordée à la communauté par les supérieurs immédiats
- L'accès à une technologie habilitante
- Les gestes de reconnaissance
- L'animation et la coordination

En somme, les conditions de succès sont **l'engagement** mutuel des participants à l'égard de la communauté et la **motivation** d'y participer.

#### Retombées des communautés de pratique<sup>4</sup>

##### Pour les membres :

- Développement des connaissances et apprentissages techniques
- Résolution de problèmes, qualité d'exécution accrue
- Économie de temps, réduction des coûts et des erreurs répétées
- Partage d'informations, expression d'idées, débats
- Goût du risque grâce à l'appui de la communauté
- Réduction de l'isolement
- Sentiment d'appartenance, moral soutenu
- Stimulation de l'énergie intellectuelle chacun : innovation et créativité accrue
- Collaboration
- Développement de nouveaux réseaux d'influence

##### Pour l'organisation :

- Développer des capacités
- Bonifier les processus
- Mise en commun des outils, références
- Façonner la culture organisationnelle
- Facilite le transfert intergénérationnel
- Permet d'accroître la motivation et la loyauté
- Gagner du temps
- Réduire les duplications
- Réduit l'impact de la délocalisation

En bref, la communauté de pratique est un **foyer d'innovation**. « Les échanges informels se transformeront éventuellement en idées de produits, en processus améliorés ou en applications novateurs » (CEFRIO, p.20). À long terme, la communauté **peut contribuer à la mémoire de l'organisation**.

<sup>3</sup> Tremblay, 2005, Wenger et Al. 2002.

<sup>4</sup> CEFRIO 2005, p.26

## Alimentation intellectuelle/matière à réflexion :

- ❖ La communauté de pratique n'est pas un groupe de travail ni un projet c'est « un **lieu d'échange d'idées et d'actions** et de compréhension des points de vue d'autrui : en mettant en commun leurs stratégies, [les membres] sont amenés à expliciter leurs pratiques quotidiennes et apprendre de leurs collègues » (Charlier et Al. 2003). Les communautés **ont rarement un résultat spécifique à fournir** à l'organisation (versus une équipe de travail qui a des livrables).
- ❖ La communauté de pratique permet **de développer ses capacités stratégiques** et **favorise** ainsi **le changement**. Elle peut aussi être le lieu d'une **pratique réflexive** « (...) qui présuppose une intention de changer ses pratiques (...). [Une telle analyse] ne se limite pas à se demander ce qui a été réalisé, mais consiste aussi à examiner comment cela s'est passé, quelles réactions ont été observées, pourquoi il y eut ces réactions, quels ont été les apprentissages réalisés, ce qui pourrait être fait une prochaine fois, pourquoi faire ces changements (...). Analyser sa pratique est une habileté de pensée complexe qui va au-delà d'une description ou d'un échange de pratiques » (Lafortune, L. (2008) p.112-114).
- ❖ « **Le développement** de toute communauté est **influencé par le contexte culturel, économique et politique dans lequel elle baigne** » (Wenger et coll., 2002).

## Références :

APCQ (2001). *Building and sustaining communities of practice*, Houston, TX: American Productivity and Quality Center.

CEFRIO (2005) *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*.

Charlier, B. et Péraya, D (2003). *Technologie et innovation en pédagogie, Dispositifs innovants de formation pour l'enseignement supérieur*, Édition de Boeck, Université Bruxelles.

Lafortune, L. (2008). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement pour un leadership novateur*, Presse de l'Université du Québec.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). *Les communautés de pratique : une analyse différenciée selon le sexe de ce mode d'apprentissage* dans *Éducation et francophonie*, volume XXXIII:1 – Printemps.

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

## Formulaire d'auto-évaluation

Comme les conditions de succès d'une communauté de pratique reposent sur l'**engagement** mutuel, la **motivation** et la **participation** de ses membres, voici un questionnaire<sup>5</sup> pour évaluer votre niveau de satisfaction face à votre propre participation.

Accordez-vous des points entre 1 et 10 (1 étant le plus faible et 10 le plus élevé)

<b>Votre comportement et votre participation</b>	<b>Pointage</b>
<b>Mon écoute</b> Je fais tout ce que je peux pour bien accueillir et comprendre les autres	
<b>Les questions que je pose</b> Je pose des questions qui aident les autres à réfléchir et à avancer	
<b>Mes contributions</b> J'apporte des idées qui aident les autres à avancer	
<b>Ma transparence</b> Je dis aux autres ce que je vis	
<b>Ma participation</b> Je participe activement aux échanges	
<b>Ma capacité à recevoir</b> J'exprime mes besoins de soutien clairement et je suis ouverte à recevoir de l'aide et à me laisser influencer	
<b>Mon feedback (rétroaction)</b> Je donne du feedback utile à mes collègues	
<b>Ma confrontation</b> J'exprime clairement mes incompréhensions et je joue à l'avocat du diable à l'occasion	
<b>Ma créativité</b> J'aide mes collègues à réfléchir en les invitant à sortir des sentiers battus.	
<b>Ma reconnaissance</b> Je manifeste ma reconnaissance face aux efforts et aux bons coups de mes collègues	

Ce que je reconnais faire particulièrement bien :

---



---



---



---

Ce que j'aimerais améliorer dans ma participation, un défi que je me donne :

---



---



---

<sup>5</sup> Groupe Conseil CFC, Session de formation pour facilitateurs.

*Communauté de pratique – CdP «Genre en pratique» de l'AQOCI. Tous droits réservés.*

*Ce document a été préparé par Véronica Vivanco, novembre 2009 et réalisé grâce à une subvention du centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa, Canada.*