



Des pratiques sociales  
**innovantes**  
au service de la collectivité

## Une communauté de pratique, **comment ça fonctionne?**

**Manuel de soutien** au  
démarrage et au développement  
des communautés de pratique  
intentionnelles dans le cadre  
du projet Transfert des  
connaissances pour l'amélioration  
de la santé et des services  
sociaux (TRASSS)

« 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].)



Centre de liaison sur l'intervention  
et la prévention psychosociales

Partenaire principal

Enseignement supérieur,  
Recherche, Science  
et Technologie

Québec 



# Présentation



**AUTEUR**

Josée Boisvert, directrice de projets  
Centre de liaison sur l'intervention et  
la prévention psychosociales (CLIPP)

**CONCEPTION GRAPHIQUE**

Tabasko Communications

ISBN 978-2-922914-48-1

CLIPP, octobre 2013

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 nécessaires à la création et au développement des communautés de pratique (CdP) dans le cadre du projet TRASSS. Il s'inspire librement de plusieurs ouvrages dont les références se trouvent dans la bibliographie, tout en tenant compte des spécificités du projet TRASSS. Nous espérons qu'il pourra soutenir chacun dans le rôle qui lui est confié.

L'objectif principal du projet TRASSS est de coconstruire des stratégies de transfert des connaissances concernant des pratiques de pointe et des pratiques innovantes déjà produites dans les centres affiliés universitaires (CAU) et les instituts universitaires (IU). Ces stratégies devront permettre d'optimiser l'appropriation de ces pratiques et d'en soutenir le développement dans l'ensemble du réseau. Pour ce faire, quatre pratiques de pointe ou innovantes ont été retenues pour faire l'objet d'un transfert de connaissances et, pour chaque pratique de pointe ou innovante, une CdP sera créée afin d'élaborer une stratégie de transfert de connaissances. Ces quatre communautés seront composées de gens issus des établissements partenaires qui souhaitent implanter la pratique ainsi que de gens du CAU ou de l'IU où cette pratique a été produite.

# Table des matières

1

## PRÉAMBULE

1.1 Un manuel pour qui et pour quoi?

Page 5

1.2 Une CdP... intentionnelle?

Page 5

2

## LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE EN BREF

2.1 Quelles sont les caractéristiques d'une CdP?

Page 6

3

## DÉMARRER UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

3.1 Quel est le mandat confié aux CdP?

Page 7

3.2 Quel est le rôle des directions générales d'établissements dans la création d'une CdP?

Page 7

3.3 Le rôle des quatre parrains

Page 8

3.4 Quelques pistes pour composer une CdP

Page 8

4

## FAIRE VIVRE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

4.1 Quel est le rôle du coordonnateur de CdP?

Page 9

4.2 Quel est le rôle des membres d'une CdP?

Page 9

4.3 Comment se font les échanges entre les membres?

Page 10

4.4 Quels seront le soutien et le rôle du CLIPP?

Page 10

4.5 Quel est le rôle du comité de coordination?

Page 11

5

## POUR UN PROCESSUS OPTIMAL

5.1 Une expérience de collaboration

Page 11

5.2 Quoi faire pour faciliter le succès d'une CdP et quoi éviter?

Page 11

5.3 Les facteurs essentiels

Page 12

## INFORMATIONS PRATIQUES

Page 12

## BIBLIOGRAPHIE

Page 13

# 1

## Préambule

CE DOCUMENT CONTIENT DES INFORMATIONS DE BASE SUR LA CRÉATION DES CdP AINSI QUE LEUR ÉVOLUTION ET SE VEUT COMPLÉMENTAIRE AU SOUTIEN QUI SERA OFFERT PAR LES DIRECTEURS ET DIRECTRICES DE PROJETS DU CLIPP.

QU'ELLE SOIT SPONTANÉE OU INTENTIONNELLE, « 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).

### 1.1 UN MANUEL POUR QUI ET POUR QUOI?

Ce document est destiné aux **coordonnateurs** des CdP, à leurs **membres** ainsi qu'aux **gestionnaires** des établissements qui participeront à ces communautés.

Il contient les notions de base pour les **guider dans l'accomplissement de leur rôle** lié au démarrage et au développement des CdP.

### 1.2 UNE CdP... INTENTIONNELLE?

Le concept de CdP, qui vise la **collaboration et l'apprentissage** entre pairs, a grandement évolué, tout particulièrement en ce qui a trait à son **application au sein des organisations**.

De communautés qui se créent spontanément et dont les objectifs se définissent avec le temps, nous en sommes maintenant aux communautés dites « intentionnelles » dont les **objectifs et le mandat sont prédéterminés**. Celles-ci sont créées et alimentées par les établissements dans le but de **répondre à des besoins précis** ou encore de **nourrir le développement stratégique**. Les CdP intentionnelles s'appuient sur les savoirs que détiennent les membres du personnel, et l'organisation fait appel à ceux-ci pour contribuer à son développement. Dans la mise en œuvre d'une CdP intentionnelle, le mandat, les objectifs, les activités de départ et le soutien sont définis par l'organisation, alors que la communauté organise librement ses règles de fonctionnement.

Dans le cadre du projet TRASSS, la nature même du projet commande la mise en place de CdP intentionnelles auxquelles sera confié le mandat **d'élaborer et de mettre en place des stratégies de transfert de connaissances**.

# La communauté de pratique en bref

# 2

## 2.1 QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE CdP?

Une CdP réunit des gens qui :

- **PARTAGENT DES INTÉRÊTS OU DES PROJETS COMMUNS, OU LES DEUX**  
Il s'agit ici de professionnels et de gestionnaires des CAU ou IU et d'établissements partenaires qui ont un **grand intérêt** pour la pratique autour de laquelle se formera la CdP et qui sont fortement **interpellés par le transfert de connaissances**.
- **DÉTIENNENT UNE CULTURE COMMUNE**  
La culture commune correspond ici à celle du secteur des **services sociaux**.
- **SE RÉUNISSENT DANS L'OBJECTIF DE COLLABORER À LA RÉALISATION D'APPRENTISSAGES COLLECTIFS**  
L'apprentissage vise ici **l'intégration de connaissances** relatives à la pratique de pointe ou innovante ainsi que les informations sur les caractéristiques organisationnelles et les **caractéristiques des établissements** devant l'implanter.
- **PRODUISENT UN SAVOIR ET DES OUTILS COMMUNS**  
Il s'agit ici de **développer des stratégies de transfert de connaissances** entre les CAU/IU et leurs partenaires, et de sélectionner les indicateurs permettant d'évaluer la proportion des individus ciblés qui ont été rejoints par cette stratégie et les principaux effets attendus des activités de transfert de connaissances.



UNE CdP DOIT RENCONTRER CERTAINES CARACTÉRISTIQUES PRÉCISES POUR EN REVENDIQUER LE NOM.

# 3

## Démarrer une communauté de pratique

### 3.1 QUEL EST LE MANDAT CONFIE AU CdpP?

- **Élaborer et mettre de l'avant une stratégie de transfert de connaissances** pour permettre aux producteurs de connaissances (CAU et IU) de favoriser l'implantation de la pratique de pointe ou innovante dans un autre établissement. Il s'agit donc de préciser la nature et la séquence des étapes suivantes :
  - **Adapter le contenu et la forme des connaissances** qu'ils ont produites concernant la pratique de pointe ou la pratique innovante dont ils doivent assumer le transfert.
  - **Choisir les modes de diffusion** optimaux pour informer les établissements utilisateurs ciblés des connaissances disponibles.
  - **Choisir et construire les modalités d'accompagnement** pouvant être utiles à ces établissements afin de les aider à s'approprier les connaissances.
- **Sélectionner les indicateurs<sup>1</sup>** permettant d'évaluer la proportion des individus ciblés qui seront rejoints par la stratégie de transfert de connaissances et les principaux **effets attendus** de leurs activités de transfert de connaissances.

### 3.2 QUEL EST LE RÔLE DES DIRECTIONS GÉNÉRALES D'ÉTABLISSEMENTS DANS LA CRÉATION D'UNE CdpP?



- Les quatre **directions générales des CAU et des IU** dont la pratique a été retenue doivent nommer un **coordonnateur<sup>2</sup>** de la CdP. Cette personne devra pouvoir consacrer l'équivalent d'une charge de travail à demi temps pour jouer ce rôle.
- **Ces quatre mêmes directions générales** doivent également nommer un **parrain**, qui peut être le coordonnateur, afin de jouer le **rôle de facilitateur** auprès des autres établissements qui composeront la CdP.
- **Chacune des directions générales** des établissements qui participent à une CdP doit **sélectionner de façon stratégique** le ou les membres du personnel qui y participeront.
- 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).

POUR QUE LE FONCTIONNEMENT D'UNE CdpP SOIT OPTIMAL, LES PERSONNES QUI LA COMPOSENT DOIVENT DÉTENIR CERTAINES CARACTÉRISTIQUES ET BÉNÉFICIER D'UN BON SOUTIEN ORGANISATIONNEL.

### 3.3 LE RÔLE DES QUATRE PARRAINS

- **Mobiliser les directions générales** des établissements intéressés par la pratique de pointe ou innovante afin que leur engagement dans la CdP soit facilité et que le personnel soit dégagé pour participer à la CdP.
- Contribuer à la **composition stratégique** de la CdP par les établissements partenaires.

### 3.4 QUELQUES PISTES POUR COMPOSER UNE CdP

- **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.
- Les établissements d'attache doivent consentir à **libérer ces personnes trois heures par semaine, pendant 16 mois**.
- Il est fortement suggéré aux directions générales 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.
- Ces personnes doivent être en mesure de jouer le **rôle d'interface** entre la CdP et son organisation.
- Ces personnes doivent être **dégagées d'un mandat de représentation** d'un corps professionnel ou autre au sein de la CdP.
- Elles doivent être **disponibles et s'engager** dans la CdP pour **toute la durée des travaux** des CdP, qui doit s'étendre de **septembre 2013 à décembre 2014**.



LES DIFFÉRENTES DIRECTIONS GÉNÉRALES LIÉES À UNE MÊME CdP SONT INVITÉES À SE CONSULTER AFIN DE CRÉER UN GROUPE DYNAMIQUE DONT LES COMPÉTENCES SONT DIVERSIFIÉES ET COMPLÉMENTAIRES.



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.

<sup>1</sup> Un document de références sur les indicateurs sera produit par le CLIPP pour soutenir cette partie du mandat.

<sup>2</sup> Le rôle et les tâches du coordonnateur sont présentés plus loin.



# 4

## Faire vivre la communauté de pratique

L'ANIMATION D'UNE CdP EST L'UNE DES PIERRES ANGULAIRES DE SA RÉUSSITE.

AU SEIN D'UNE CdP, LES MEMBRES DISCUTENT ET PARTAGENT DE L'INFORMATION ET DES OBSERVATIONS SUR LEURS SAVOIRS ET PRATIQUES, Y COMPRIS LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES QUI TEINTENT LEUR TRAVAIL.

### 4.1 QUEL EST LE RÔLE DU COORDONNATEUR DE CdP?

Le coordonnateur est **nommé par la direction générale de son CAU ou IU** producteur de la pratique autour de laquelle se formera la CdP. Sa tâche est de **faciliter le travail** de la communauté, et ce, sans détenir de pouvoir décisionnel formel. De manière générale, la personne désignée doit veiller 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 du coordonnateur 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.
- **Définir le rôle** des membres.
- **Stimuler les échanges et la participation** 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.

De plus, soutenu par les ressources du CLIPP, le coordonnateur devra :

- Informer les membres des spécificités et des **modalités de fonctionnement d'une CdP**.
- **Être à l'affût des besoins** des membres et en informer le comité de coordination.
- **Faire le suivi** des demandes dirigées au comité de coordination par sa CdP.
- Informer le comité de coordination des **faits saillants des rencontres** (questions, décisions, étapes franchies, etc.).

### 4.2 QUEL EST LE RÔLE DES MEMBRES D'UNE CdP?

Afin de réaliser le mandat qui leur est confié, les membres de chacune des CdP doivent :

- Établir les **modalités** de travail et de rencontre.
- **S'approprier les connaissances** à transférer (pratiques de pointe ou innovantes) et les connaissances permettant le transfert (la théorie et les pratiques en transfert de connaissances).
- **Mettre en lumière les spécificités, caractéristiques et besoins** des établissements partenaires à l'égard des connaissances issues de la recherche.
- Contribuer à **faciliter le partage** de connaissances entre les CAU et les IU et leurs partenaires.
- **Faire part de leurs besoins** au comité de coordination à propos des connaissances et expertises qui leur sont nécessaires pour mener à bien leur mandat.

## 4.3 COMMENT SE FONT LES ÉCHANGES ENTRE LES MEMBRES?

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 :

- Dans le contexte du présent projet, un des principaux défis des CdP est de produire un extrait à l'intérieur d'un échéancier de 16 mois.
- Les CdP devront trouver des stratégies visant à **accélérer le processus** les amenant à développer des liens et à **créer un sentiment d'appartenance**.
- 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. À ce titre, il est pertinent d'envisager que certaines rencontres « stratégiques » (telle la première, par exemple), puissent se dérouler en personne.
- Une **plate-forme collaborative** (Wiki) est mise à la disposition des membres des CdP afin de permettre les interactions et le partage de documents. Cette plate-forme permet donc principalement de **centraliser l'information** et d'en **favoriser le partage**, en plus de pouvoir fournir, au besoin, un **espace de discussion** (forum).



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.

## 4.4 QUELS SERONT LE SOUTIEN ET LE RÔLE DU CLIPP?

### • Soutien professionnel

Le projet a été amorcé et est dirigé par la présidente-directrice générale du CLIPP. Elle est secondée par la coordonnatrice générale du projet. Chacune des CdP sera accompagnée par une directrice ou un directeur de projets du CLIPP qui travaillera en collaboration étroite avec son coordonnateur afin de le guider dans le processus de développement de la CdP et dans la réalisation du mandat de transfert de connaissances.

### • Gestion de la plate-forme collaborative

Une ressource professionnelle du CLIPP veillera à la gestion de la plate-forme dans :

- Le choix, la mise en place et la configuration de la plate-forme.
- L'ajout des membres et l'attribution des droits d'accès.
- La sauvegarde et la maintenance du site.
- La mise à jour des informations.

### • Élaboration d'un document de recension sur les indicateurs

Le CLIPP préparera un document sur les indicateurs utiles pour évaluer si les stratégies de transfert de connaissances atteignent leurs groupes cibles et produisent les effets attendus.

### • Production d'un outil de référence

En collaboration avec le comité de coordination, le CLIPP dégagera des stratégies générales de transfert de connaissances à partir des stratégies spécifiques produites par les CdP. Ce document pourra servir de référence aux établissements qui souhaitent développer des mécanismes généraux et permanents de transfert de connaissances.

## 4.5 QUEL EST LE RÔLE DU COMITÉ DE COORDINATION?

Dans le cadre des activités des CdP, le comité de coordination a pour mandat de :

- **Rester à l'affût des besoins** des CdP et les combler, en fonction des ressources dont il dispose (consultation d'experts, documentations, etc.).
- Dresser une **synthèse des modèles logiques** de transfert des connaissances qui auront été développés dans chacune des CdP.
- Développer un outil visant à **faire connaître ces stratégies** de transfert de connaissances **dans l'ensemble du réseau des CAU et des IU**.
- **Choisir des indicateurs** pouvant servir à évaluer la proportion des individus ciblés qui seront rejoints par la stratégie de transfert de connaissances et les principaux effets attendus.
- Dégager, en collaboration avec le CLIPP, des **stratégies générales de transfert de connaissances** à partir des stratégies spécifiques produites par les CdP. Ce document pourra **servir de référence** aux établissements qui souhaitent développer des mécanismes généraux et permanents de transfert de connaissances.

# 5

## Pour un processus optimal

### 5.1 UNE EXPÉRIENCE DE COLLABORATION

Il appert que si l'expérience des CdP est stimulante et que les résultats attendus sont prometteurs, les défis pour atteindre le succès demeurent assez grands. Tous les acteurs sont appelés à s'engager dans le projet et à contribuer au meilleur de leurs moyens à sa réussite tout au long du processus.

### 5.2 QUOI FAIRE POUR FACILITER LE SUCCÈS D'UNE CdP ET QUOI ÉVITER?

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	Trop grande dispersion géographique
But et intérêts partagés	Absence de rencontre en présentiel
Bagage commun de départ	Pression/contrôle hiérarchique externe
Hétérogénéité d'expertises et de points de vue (pour susciter la vitalité)	Manque de soutien (accès aux ressources)
Engagement mutuel et participation de tous	Manque de reconnaissance organisationnelle
Vitalité des échanges (qualité et quantité)	
Animation des rencontres	

## 5.3 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, régie interne des rencontres, etc.).

- **L'animation**

L'animation d'une CdP est en enjeu important, puisque la personne 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.

## Informations pratiques

### LES 4 PROJETS QUI FERONT L'OBJET D'UN PROCESSUS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

#### Accompagner les équipes vers la collaboration interprofessionnelle

CSSS de la Vieille-Capitale

Responsable : Francine Blackburn, Francine.Blackburn@ssss.gouv.qc.ca

Coordonnateur : Josée Gauthier, josee.gauthier@inspq.qc.ca

Soutien du CLIPP : Mathieu Masse-Jolicoeur, directeur de projets, mathieu.massejolicoeur@clipp.ca

#### L'intervention de quartier : Le Centre affilié universitaire du CSSS-IUGS et ses partenaires font équipe en milieu défavorisé

CAU du CSSS – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

Responsable : Paul Morin, Paul.Morin@USherbrooke.ca

Coordonnateur : Jean-François Allaire, jallaire.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca

Soutien du CLIPP : Andréa Monette, directrice de projets, andrea.monette@clipp.ca

#### Parentalité et dépendance

Centre de réadaptation en dépendance de Montréal – Institut universitaire

Responsable : Annie Sapin-Leduc, annie.sapinleduc.cdc@ssss.gouv.qc.ca

Coordonnateur : Fannie Fafard, fannie.fafard.cdc@ssss.gouv.qc.ca

Soutien du CLIPP : Josée Boisvert, directrice de projets, josee.boisvert@clipp.ca

#### Soins partagés en santé mentale jeunesse en contexte de pluriethnicité

CSSS de la Montagne

Responsable : Spyridoula Xenocostas, sxenocos@ssss.gouv.qc.ca

Coordonnateur : Annie Pontbriand, annie.Pontbriand.DLM@ssss.gouv.qc.ca

Soutien du CLIPP : Rachel Benoit, directrice de projets, rachel.benoit@clipp.ca



#### DIRECTION DU PROJET

Diane Berthelette :

diane.berthelette@clipp.ca



#### COORDINATION GÉNÉRALE DU PROJET

Julie Dutil : julie.dutil@clipp.ca



#### COMPOSITION DU COMITÉ DIRECTEUR ET DU COMITÉ DE COORDINATION

Pour connaître la composition des différents comités, consultez la section Membres (sous l'onglet À propos) de la plate-forme collaborative Wiki.



#### RESPONSABLE DE LA PLATE-FORME COLLABORATIVE

Nadia Saïf : nadia.saif@clipp.ca

## 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). *Transfert des connaissances produites par les Centres affiliés universitaires et les Instituts universitaires dans le réseau de la santé et des services sociaux : pour une amélioration des pratiques et des services.* Projet soumis et financé dans le cadre du Programme de soutien à la valorisation et au transfert – Volet 2 (PSVT2) : MESRST.

Josserand, E. et De Saint Leger, B. (2004, juin). *Les difficultés pratiques des communautés de pratique*, Actes de la XIII<sup>ème</sup> 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, S., 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.



Centre de liaison sur l'intervention  
et la prévention psychosociales

555, boul. René-Lévesque Ouest  
Bureau 1200  
Montréal (Québec) H2Z 1B1

Téléphone : 514 393-4666  
Télécopieur : 514 393-9843  
www.clipp.ca · info@clipp.ca