



UNITÉ DE **SOUTIEN**
SSA | QUÉBEC

Ensemble pour un système de santé qui apprend



Généralités et mise en place d'une communauté de pratique : planifier, animer et évaluer

Propriétaire : Direction générale de l'Unité de soutien SSA Québec

Responsable : Axe Renforcement des Capacités

Équipe

Rokhy Diongue
Émilie Grenier

Supervision

Marie-Dominique Poirier
Annie LeBlanc

Infographie

Amélie Fournier

PARTENAIRES PRINCIPAUX

Instituts de recherche en santé du Canada
Ministère de la Santé et des Services sociaux
Fonds de recherche du Québec – Santé
RUISSS Université McGill
RUISSS Université de Montréal
RUISSS Université de Sherbrooke
RUISSS Université Laval

Université Laval
Université McGill
Université de Montréal
Université de Sherbrooke





Table des matières

Introduction	4
Définition d'une communauté de pratique	6
Les trois dimensions d'une communauté de pratique	6
Des distinctions à faire	7
Objectifs et utilité de la communauté de pratique	8
Étapes de mise en place d'une communauté de pratique	9
Les rôles et les responsabilités dans une communauté de pratique	12
Stades de développement d'une communauté de pratique	13
Facteurs de succès d'une communauté de pratique	15
Conclusion	17
Références	18

Introduction

Des personnes et des organisations de divers secteurs considèrent aujourd’hui les communautés de pratique comme la clé de l’amélioration de leur qualité de vie et de leur performance.

Auparavant, les activités des communautés se déroulaient principalement en présentiel. Mais, l’avènement des technologies de l’information et de la communication et la pandémie de la COVID-19 ont été un tournant décisif dans l’évolution des communautés de pratique. Elles deviennent virtuelles d’autant plus que les rencontres et échanges se font presque exclusivement à distance ou en réseau puisque les technologies numériques permettent de maintenir en continu les activités de la communauté.

Ainsi, en plus de l’apprentissage par les pairs et le sentiment d’appartenir à un groupe, la communauté est représentée par une plateforme d’apprentissage facilitant la coopération, la collaboration et le partage d’expériences entre les membres. C’est une activité sociale au cours de laquelle un individu entre en contact avec un groupe dans un contexte social réel.

Le présent document présente les grandes lignes à prendre en considération avant et pendant la mise en place d’une communauté de pratique.

Définition d'une communauté de pratique



Découvert par l'entremise des travaux de Lave et Wenger (1991), le terme de communauté de pratique désigne entre autres :

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 ensemble, de bonnes pratiques (Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

LES TROIS DIMENSIONS D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Les trois dimensions suivantes distinguent la communauté de pratique des autres formes d'organisation.

1. Un domaine d'activité commun

Une communauté de pratique n'est pas simplement un groupe d'amis ou un réseau de connexions entre personnes. **Elle a une identité définie par un domaine d'intérêt partagé.** Ce domaine est la raison d'être de la communauté. Il permet de distinguer les membres des autres. Le domaine n'est pas nécessairement reconnu comme une « expertise » en dehors de la communauté.


2. Une communauté

Les membres s'engagent dans des activités et des discussions communes, s'entraident et partagent des informations dans le but de préserver leur intérêt commun. **Ils établissent des relations qui leur permettent d'apprendre les uns des autres.** Un site Web en soi n'est pas une communauté de pratique. Le fait d'avoir le même emploi ou le même titre ne constitue pas non plus une communauté de pratique. Des personnes peuvent avoir beaucoup de choses en commun, mais s'ils n'interagissent pas et n'apprennent pas ensemble, ils ne forment pas une

communauté de pratique. Campos (2006) associe la communauté à une idée d'intelligence collective reposant sur l'engagement mutuel des membres, leur confiance et leur ouverture. Réciproquement, les membres reçoivent et donnent.

3. Une pratique partagée

Une communauté de pratique n'est pas simplement une communauté d'intérêts. Les membres développent un répertoire partagé de ressources : expériences, histoires, outils, façons d'aborder les problèmes récurrents. La pratique fait alors référence aux savoirs scientifiques ou explicites, aux savoirs expérientiels ou tacites, aux outils que les membres aimeraient partager ainsi qu'aux connaissances qu'ils construisent ensemble. La pratique se traduit en un répertoire de ressources mis à la disposition des membres. Ce répertoire doit les aider à résoudre des problèmes, à approfondir leurs connaissances et à développer leurs compétences.

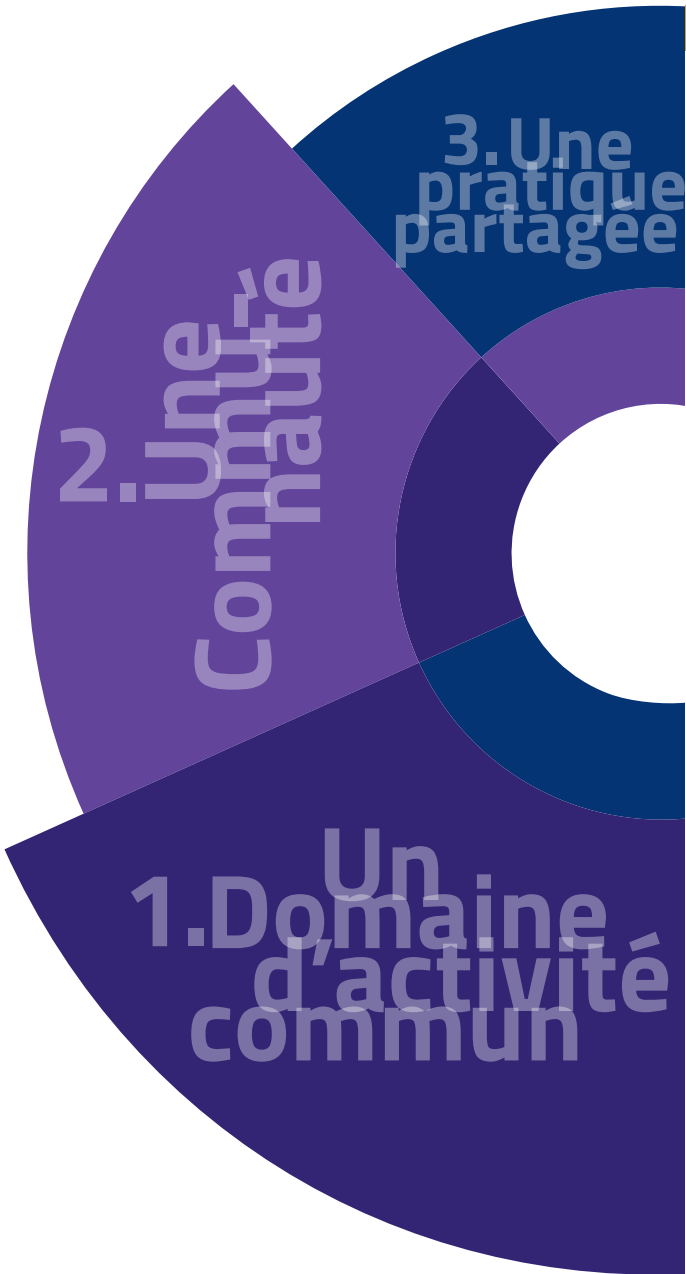
En somme, la communauté de pratique est une communauté d'apprentissage. En plus d'appartenir à la communauté, ses membres ont pour but d'apprendre les uns des autres à travers les échanges, et de découvrir de nouvelles choses sur l'objet qui les réunit. 

DES DISTINCTIONS À FAIRE

La communauté de pratique se distingue d'autres formes d'organisations ou de structures de travail étant donné le désir et le besoin des membres de favoriser l'apprentissage mutuel de façon régulière et continue.

Une communauté de pratique n'est pas un site Web, un répertoire de bonnes pratiques, un réseau de diffusion de connaissances, encore moins une liste d'abonnés qu'on informe. Toutefois, ces derniers peuvent être des moyens empruntés par la communauté pour mener à bien ses activités.

Une communauté de pratique diffère également d'une équipe de travail. En principe, les équipes sont généralement définies par le résultat précis qu'elles doivent livrer, alors que les communautés ont rarement un résultat spécifique à fournir à l'organisation. Les membres d'une équipe sont liés par l'objectif poursuivi tandis que ceux d'une communauté sont unis par la connaissance qu'ils partagent et développent. Sur le plan de son fonctionnement, la communauté, contrairement aux équipes, a rarement un plan de travail défini.



La communauté de pratique se distingue d'autres formes d'organisations ou de structures de travail étant donné le désir et le besoin des membres de favoriser l'apprentissage mutuel de façon régulière et continue.

Tableau : Comparaison entre communauté de pratique et autres structures

Activités	Définitions
Communauté de pratique	Un rassemblement de personnes ayant un intérêt commun, un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et de meilleures pratiques. Ces membres interagissent en continu et à long terme dans le but de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou de façon virtuelle.
Équipe/ groupe de travail	Un regroupement d'individus qui collabore pour réaliser des projets, résoudre un problème et atteindre des objectifs communs. Les membres se rencontrent périodiquement en présentiel ou à distance synchrone.
Table de travail/ table de concertation	Un groupe de personnes d'une même structure qui se réunit ou qu'on réunit dans le but de les informer ou de les consulter sur un sujet donné afin de contribuer à l'élaboration, à l'adoption et au suivi de la mise en oeuvre d'un plan de développement de la structure dans le respect des mandats et des responsabilités de tous les intervenants concernés.
Réseau de diffusion/ liste de diffusion	Permet à un groupe d'abonnés, intéressés autour d'un thème, d'une discipline, d'une profession, de recevoir automatiquement, par courrier électronique tous les messages postés à la liste ou d'accéder aux informations les concernant sur une plateforme dédiée.
Site Web	Ensemble de documents et d'applications identifiés par un nom de domaine commun, placés sous une même autorité et accessibles à partir d'une même adresse universelle.
Répertoire des bonnes pratiques	C'est une base de données physique ou numérique, dynamique et interrogeable contenant des exemples de bonnes pratiques, des outils et divers documents d'information spécifiques aux enjeux que peuvent rencontrer les membres.

OBJECTIFS ET UTILITÉS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

La communauté de pratique vise à répondre à plusieurs besoins ou objectifs. En voici quelques-uns :

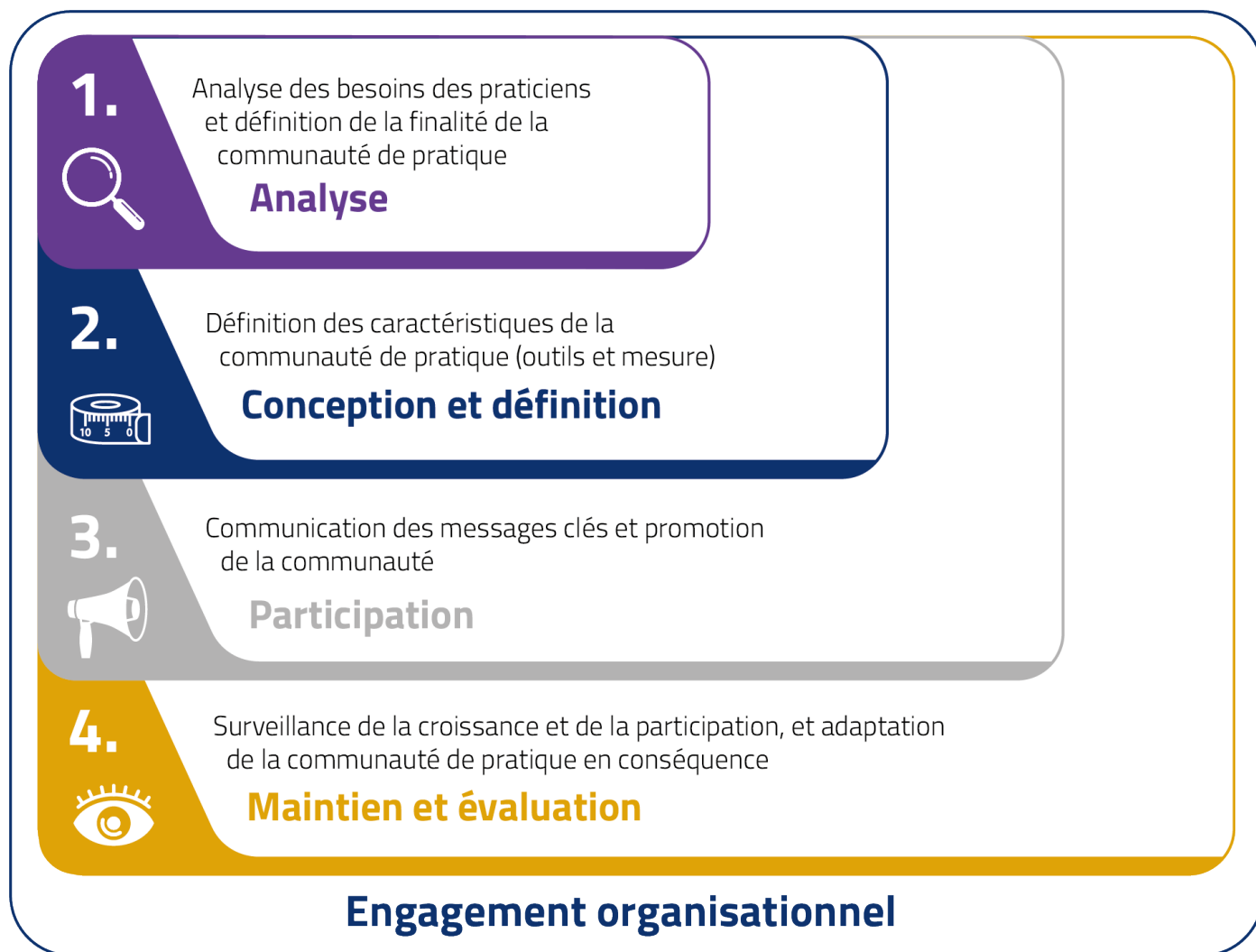
- Partager des expériences, des connaissances acquises, des pratiques innovantes et engageantes ;
- Réfléchir sur des enjeux communs ;
- Partager des conseils, des idées, des ressources, des outils ;
- Aider à une prise de décision rapide face à une incertitude grâce aux avis des pairs,
- Accéder à diverses sources de données ;
- Regrouper l'expertise d'acteurs séparés géographiquement ;
- Rendre disponibles des procédures et des outils afin d'éviter les doublons ;
- Harmoniser des méthodes et avoir une même compréhension d'un sujet donné ;
- Réseauter et établir des liens avec les pairs ;
- Amoindrir le sentiment d'isolement.



Partage
Réflexion
Enjeux Communs
Réseau
Expertise
Outils Données
Diversité

Pour être durable, une communauté de pratique exige un important engagement organisationnel (notamment des ressources humaines et financières) pendant sa mise en place, mais aussi pendant toute la durée de son cycle de vie (Qualité des services de santé, Ontario, 2020, p. 5).

ÉTAPES DE MISE EN PLACE D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE



La figure ci-dessus présente le processus de mise en place d'une communauté de pratique pérenne. La première étape consiste à **analyser profondément les besoins des acteurs afin de fixer des objectifs clairs et pertinents pour la communauté**. C'est le point de départ de la communauté. Elle permet de définir la première charte de la communauté reposant sur une vision commune leur permettant de choisir les outils nécessaires pour sa bonne marche et de définir la forme qu'elle prendra en réponse aux besoins recensés.

Après avoir identifié les besoins et les caractéristiques de la communauté, il faut **développer une stratégie de communication pour faire connaître la communauté et faire participer**

ses membres. En raison de la pandémie COVID-19, il faut apprendre à composer avec la limitation des déplacements, donc prévoir moins ou pas du tout de rencontres physiques. Alors, il faut faire preuve de souplesse et de créativité pour soutenir la participation des membres en ayant toujours en tête qu'une « **communauté de pratique ne se dirige pas, elle s'anime** » (INSPQ, 2017, p. 14).

Enfin, il est nécessaire de **surveiller continuellement l'évolution de la communauté** afin de rajuster ses caractéristiques, ses stratégies de communication pour s'arrimer aux besoins changeants des membres. Ainsi, des méthodes de suivi de l'évolution, de la « santé » et de l'efficacité de la communauté de pratique sont suggérées dans le tableau ci-après. ➤

Ce tableau spécifie clairement les finalités, les outils et techniques ainsi que les résultats attendus dans chacune des étapes de formation de la communauté de pratique. Ces éléments permettent d'élaborer une **charte** qui pourrait répondre aux besoins des membres de la communauté et de définir les rôles au sein du groupe.

Activités	Finalités	Outils et techniques	Résultats
Analyser	Déterminer qui sont les participants visés, ce dont ils disposent et ce dont ils ont besoin pour définir la finalité de la communauté de pratique	<ul style="list-style-type: none"> Analyse du contexte Analyse des intervenants Évaluation des besoins des utilisateurs 	Première partie de la charte de la communauté de pratique : profil de la communauté
Conception et Définition	Définir la structure et les outils de soutien nécessaires aux besoins uniques de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> Établissement du champ d'application Planification des ressources humaines Élaboration des processus et des politiques 	<ul style="list-style-type: none"> Champ d'application des outils Processus d'inscription Deuxième partie de la charte : <ul style="list-style-type: none"> Répertoire des membres Conditions d'utilisation Risques et atténuation
Participation	Élaborer une stratégie de communication pour trouver des participants et promouvoir la communauté de pratique	Planification des communications	Plan de communication
Maintien et Évaluation	Surveiller la croissance et la participation pendant la durée du cycle de vie de la communauté de pratique, et adapter la communauté en conséquence	<ul style="list-style-type: none"> Planification du cycle de vie de la communauté Planification de la durabilité Cadre de mesure du rendement 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de gestion de la communauté de pratique Plan de durabilité Plan de mesure du rendement Troisième partie de la charte : <ul style="list-style-type: none"> Stratégie de reconnaissance Critères de temporisation

Établir une charte de participation à la communauté avec les futurs membres s'avère judicieux pour établir clairement les principes de collaboration. La charte permet notamment de déterminer comment les membres seront recrutés, les valeurs, les engagements à respecter, les objectifs poursuivis, les ressources partagées, les modalités de fonctionnement, les rôles et responsabilités à assumer, l'utilisation qui sera faite des fruits de la communauté, etc. La signature de la charte formalise l'engagement des membres. La charte facilite l'implication de nouveaux acteurs

(Arcand, 2018, p.13).

Établir une charte de participation à la communauté avec les futurs membres s'avère judicieux pour établir clairement les principes de collaboration.

LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS DANS UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Pour la bonne marche de la communauté de pratique, des rôles et des responsabilités sont attribués aux membres.

La répartition doit se faire sur la base du volontariat, car les volontaires seraient plus susceptibles de participer activement que les membres qui ont été contraints de prendre une

responsabilité. Toutefois, la communauté de pratique s'organise selon ses besoins et son contexte.

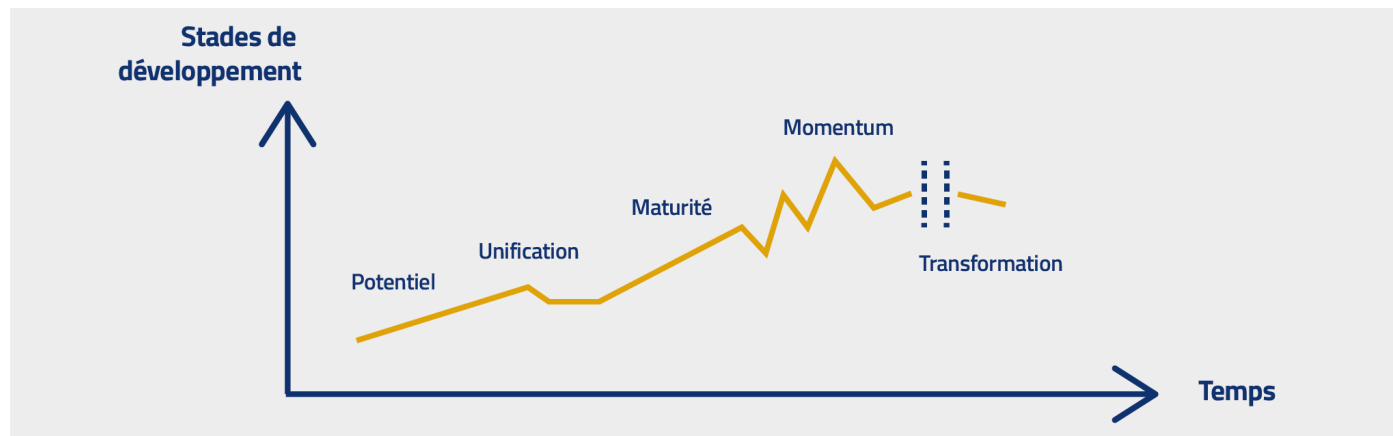
Il est également important de noter qu'une personne peut jouer **plusieurs rôles** à la fois et que celui-ci change et évolue au rythme de croissance de la communauté de pratique.

Rôles	Responsabilités
Gestionnaire/ Animateur	<ul style="list-style-type: none">■ Nouer des liens avec les éventuels membres et les inviter à participer à la communauté de pratique■ Favoriser la participation et inciter les participants à demeurer actifs■ Surveiller la croissance et les activités, et utiliser les observations recueillies pour rajuster la conception et la stratégie■ Surveiller l'évolution des besoins et des attentes des participants■ Tenir et mettre à jour la charte de la communauté de pratique, et veiller au respect de la mission de la communauté
Modérateur/ Veilleur	<ul style="list-style-type: none">■ Modérer la discussion ou le contenu■ Retirer ou corriger les renseignements erronés■ Contribuer au contenu■ Servir de modèle (comportement acceptable)
Administrateur/ Mentor	<ul style="list-style-type: none">■ Inscrire et intégrer les nouveaux membres■ Expliquer les normes et politiques de la communauté■ Tenir le répertoire des membres et recueillir les données sur la mesure du rendement

« Il est important que l'attribution des rôles et responsabilités soit vue comme une forme de reconnaissance et non comme une charge supplémentaire » (Harvey, 2011).

STADES DE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Une communauté de pratique évolue à travers cinq différentes étapes : potentiel, unification, maturation, momentum, transformation (Wenger et al., 2002). Chacune d'elle joue un rôle crucial dans la durabilité de la communauté.



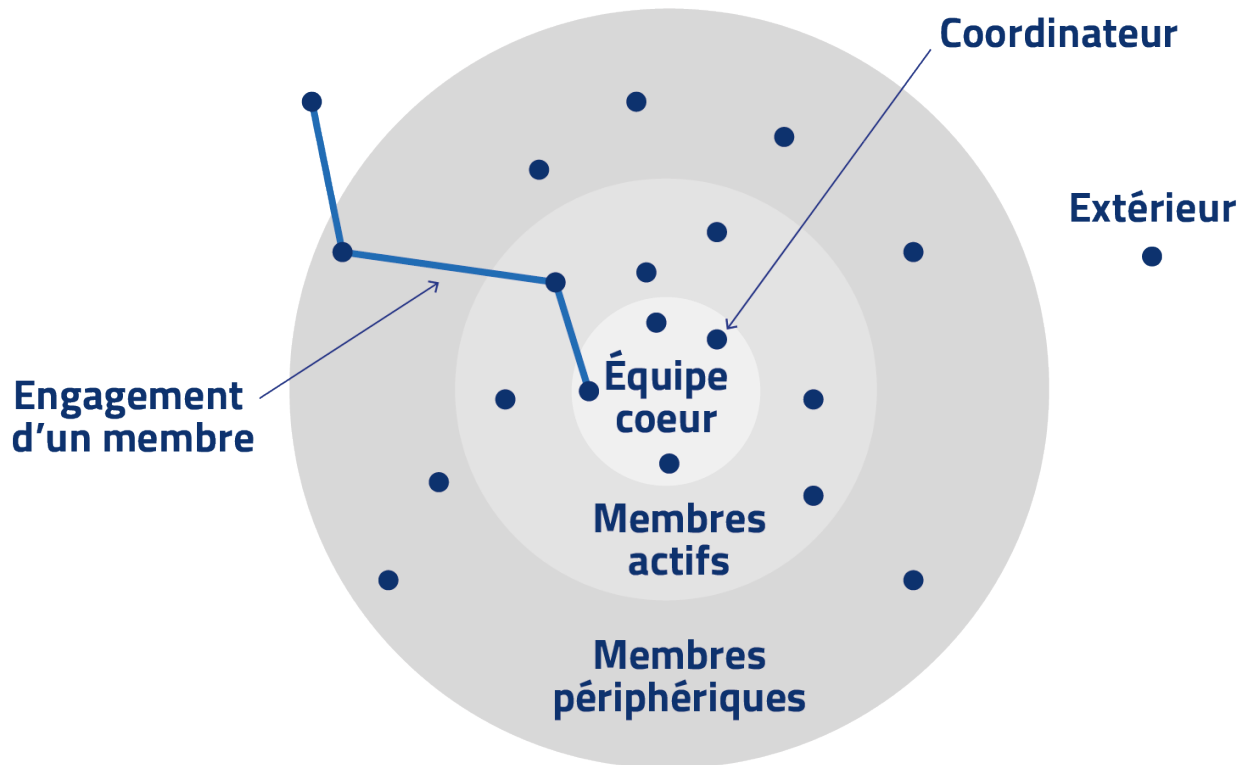
Source : Adaptation d'une figure présentée par Richard McDermott à l'occasion d'une session de transfert ayant eu lieu au CEFRIO le 23 mai 2002 [traduction].

- À l'étape du **potentiel**, la communauté n'existe pas encore, elle est envisagée. Les gens se découvrent et discutent des diverses possibilités.
- À l'**unification**, le groupe se crée et développe sa vision. C'est le début des adhésions en masse et des interactions. Le partage des connaissances augmente. Cette étape se caractérise par un faible niveau de participation et le gestionnaire est le principal responsable de la plupart des activités.
- À la **maturité**, les activités de la communauté se précisent et ses frontières s'étendent à de nouveaux membres. 50 % à 90 % des activités découlent des membres et un sentiment d'appartenance au groupe commence à se développer.
- Le **momentum** est l'étape de la productivité découlant des échanges constructifs et des activités abondantes et pertinentes pour la communauté de pratique.
- À la **transformation**, de nouveaux sujets sont proposés et des sous-groupes voient le jour

à l'intérieur même de la communauté de pratique. Cette étape est décisive parce qu'elle définit l'avenir de la communauté de pratique : poursuivre ? Changer ? Elle semble souhaitable pour que les membres aient le sentiment d'avoir un impact sur la communauté.

La prise en compte de ces différentes phases permet à la communauté de planifier des techniques de gestion adaptées aux différentes situations afin d'assurer une pérennité de la communauté de pratique. Bien que l'on souhaite encourager les échanges dans une telle initiative en partenariat, cela n'est pas toujours facile. Il faut souvent une impulsion de démarrage, puis une stratégie de dynamisation étalée dans le temps et encore, les échanges ne sont pas toujours actifs. La plupart des recherches semblent indiquer qu'il faut plusieurs mois avant qu'une communauté arrive à maturité et produise des résultats concrets. Sa conception et son évolution sont généralement assez lentes. **Elle est aussi ouverte à tous types de participation : active, périphérique, et même à la non-participation.**

Schéma : Niveaux d'implication des membres d'une communauté



Le degré d'implication des membres dans une CoP (Tiré de Wenger 2006, p.76)

Aucun type de participation ni de rôle n'est statique. Ils peuvent évoluer dans le temps. C'est pourquoi les membres doivent être tolérants, car le niveau de participation d'une personne peut changer selon le degré d'engagement de la personne, de sa disponibilité ou de son intérêt par rapport aux activités proposées. Par exemple, un participant périphérique peut devenir un membre actif s'il s'implique, participe aux discussions, et acquiert de l'expérience dans la pratique.

C'est souvent un long processus qui nécessite de la **patience**, de la **compréhension** et de l'**engagement**

de la part du groupe car, « l'engagement humain est avant tout un processus de négociation de sens » (Allaire, 2010).

Plutôt que de mettre la pression aux membres, il serait préférable de miser sur les membres actifs en développant des thèmes pertinents et en favorisant des interactions et en renforçant les liens entre et avec le noyau. Chaque communauté a des caractéristiques qui lui sont propres, la distinguant ainsi des autres : **une identité propre, une intention, un sens**. Ce qui donne à la communauté une cohérence et fait émerger sa cohésion.

FACTEURS DE SUCCÈS D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Pour favoriser la participation active des membres, il est suggéré de :

- Choisir un leadership pour mobiliser les personnes et gérer la diversité ;
- Définir clairement le mandat de la communauté ;
- Mettre en place des stratégies de communication favorisant les relations interpersonnelles ;
- Instaurer un climat de confiance ; Mettre en place une structure simple, encourageant la participation aux échanges.



Dans une communauté de pratique, la liberté de parole est encouragée et aucun jugement n'est porté aux arguments des membres.

À ces principes de base s'ajoutent les normes sociales et la liberté de commettre des erreurs. Dans une communauté de pratique, la liberté de parole est encouragée et aucun jugement n'est porté aux arguments des membres. La concurrence est à écarter, car elle peut créer des situations entravant l'apprentissage de l'adulte.

Les interactions doivent permettre de comprendre et d'approfondir les idées de tous les membres du groupe. Ici, on encourage la création et la négociation d'un sens individuel et d'un sens collectif à travers la participation et l'engagement dans le processus de

construction de connaissance. La participation peut faire ressurgir chez la personne des souvenirs d'expériences positives ou négatives nécessitant souvent une empathie de la part des membres. De plus, le degré de reconnaissance de la communauté au sein de l'organisation d'appartenance des membres pourrait influencer son développement, tout comme les ressources financières, matérielles et humaines mises à sa disposition, en particulier en ce qui concerne les ressources d'animation. Ce qui veut dire que l'entreprise elle-même jouerait un rôle capital à y jouer pour son bon fonctionnement.

Voir tableau page suivante ➤

Facteurs PROPICES à la participation

Confiance mutuelle chez les membres ;

Confiance que les connaissances partagées sont fiables ;

Pertinence des discussions pour la pratique ;

Infrastructure technologique facile à utiliser ;

Animateur proactif afin de soutenir la participation ;

Fournir une information régulière, des nouvelles, un courrier récapitulatif des échanges ;

Des activités répondant aux besoins des membres.

Facteurs LIMITANT la participation

Crainte de ne pas être pertinent ;

Crainte de perdre son pouvoir en le partageant ;

Impression de moins offrir d'informations que d'en retirer ;

Manque de temps ;

Culture ne favorisant pas le partage des connaissances ;

Perception qu'il s'agit d'un travail supplémentaire ;

Manque de réponses ou délai trop long pour répondre aux questions posées.

Exemples et outils

Pour un exemple pratique de mise en oeuvre des différentes étapes de création d'une communauté de pratique, vous pouvez vous référer à ce document : [L'amélioration par la collaboration : comment créer et maintenir une communauté de pratique \(entitesante2.ca\)](#).

Pour identifier un outil qui pourrait porter les activités de votre communauté, consultez ce répertoire d'outils numériques avec leurs fonctionnalités. Ces outils sont universels. Ils sont aussi bien utilisés dans un contexte éducatif que professionnels : [Des outils numériques pour faciliter la collaboration et l'apprentissage en ligne en formule comodale — Chaire de leadership en enseignement sur les pratiques pédagogiques innovantes en contexte numérique — Banque Nationale \(ulaval.ca\)](#).

Pour évaluer votre communauté, inspirez vous de la synthèse des quatre expériences de la communauté de pratique de veille en santé et services sociaux du Québec et utilisez le questionnaire d'évaluation, à l'intérieur du texte pour évaluer la vôtre : [Questionnaire d'évaluation des communautés de pratique \(ÉvalCdP\)](#).



Conclusion

Pour Lave et Wenger (1991) apprendre c'est acquérir des connaissances dans un cadre social, en situation de coprésence, de coopération et de collaboration. L'absence de ces éléments dans le processus d'apprentissage semble avoir un effet néfaste sur le transfert des connaissances. Rappelons-nous que l'objectif de la communauté de pratique ne se limite pas seulement au fait d'être en équipe et d'échanger.

Les échanges en groupe n'ont de sens que s'ils sont bien intégrés et que les membres sont capables de transférer les connaissances acquises dans une situation réelle. La capacité des experts à penser et à résoudre des problèmes n'est pas simplement liée à un ensemble de connaissances, mais à la place donnée à l'organisation des connaissances, à la planification et à la réflexion stratégiques. À cela, s'ajoute l'articulation faite entre ces connaissances, ces réflexions et les interactions avec les autres.

Références

Arcand, Lyne. « La communauté de pratique un outil pertinent : résumé des connaissances adaptées au contexte de la santé publique », s. d., 18.

Azukas, M. Elizabeth. « Cultivating Blended Communities of Practice to Promote Personalized Learning ». *Journal of Online Learning Research* 5, no 3 (décembre 2019) : 251 — 74.

HBS Working Knowledge. « Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge - Seven Principles for Cultivating Communities of Practice ». Consulté le 14 février 2022.
<http://hbswk.hbs.edu/archive/2855.htmlcultivating-communities-of-practice-a-guide-to-managing-knowledge-seven-principles-for-cultivating-communities-of-practice>.

Dube, Line, Anne Bourhis, et Real Jacob. « Towards a Typology of Virtual Communities of Practice ». *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* 1 (2006) : 069 — 093. <https://doi.org/10.28945/115>.

« Grand dictionnaire terminologique ». Consulté le 2 mars 2022.
<https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/Resultat.aspx>.

« Grand dictionnaire terminologique — groupe de travail ». Consulté le 2 mars 2022.
https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=505410.

« Grand dictionnaire terminologique — table de concertation ». Consulté le 2 mars 2022.
https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8364034.

Hefetz, Guy, et Dani Ben-Zvi. « How Do Communities of Practice Transform Their Practices? » *Learning, Culture and Social Interaction* 26 (1 septembre 2020) : 1004-10. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2020.100410>.

Komorowski, Marlen, Tien Do Huu, et Nikos Deligiannis. « Twitter Data Analysis for Studying Communities of Practice in the Media Industry ». *Telematics and Informatics* 35, no 1 (1 avril 2018) : 195-212. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.11.001>.

Kreijns, Karel, Paul A. Kirschner, et Wim Jochems. « Identifying the Pitfalls for Social Interaction in Computer-Supported Collaborative Learning Environments: A Review of the Research ». *Computers in Human Behavior* 19, no 3 (1 mai 2003) : 335 — 53. [https://doi.org/10.1016/S0747-5632\(02\)00057-2](https://doi.org/10.1016/S0747-5632(02)00057-2).

« L'amélioration par la collaboration : comment créer et maintenir une communauté de pratique », s. d., 46.

« Liste de diffusion : comment ça marche ? » Consulté le 2 mars 2022.
https://www.ebsi.umontreal.ca/jetrouve/internet/list_dif.htm.

Guide de carrière d'Indeed. « Quelle Est La Définition Du Travail d'équipe ? » Consulté le 2 mars 2022.
<https://ca.indeed.com/conseils-carriere/developpement-carriere/definition-travail-equipe>.

L'Alliance des villes des Grands Lacs et du Saint-Laurent. « Répertoire de pratiques exemplaires ». Consulté le 2 mars 2022.
<https://glslicities.org/fr/resources/repertoire-des-pratiques-exemplaires/>.

Thew, Neill. « Communities of Practice ». *Communities of Practice*, s. d., 5.

Yarris, Lalena M., Teresa M. Chan, Michael Gottlieb, et Amy Miller Juve. « Finding Your People in the Digital Age: Virtual Communities of Practice to Promote Education Scholarship ». *Journal of Graduate Medical Education* 11, no 1 (1 février 2019) : 1-5. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-18-01093.1>.

Zhang, Wei, et Stephanie Watts. « Online Communities as Communities of Practice: A Case Study ». *Journal of Knowledge Management*, 18 juillet 2008. <https://doi.org/10.1108/13673270810884255>.