



**Hes·so**

Aide-mémoire

# **Les communautés de pratique**



# Table des matières

	<b>De quoi parle-t-on?</b>	<b>3</b>
	<b>Pourquoi les encourager et s'y investir?</b>	<b>3</b>
1.1	Du côté des membres	3
1.2	Du côté de l'institution	3
	<b>A quoi faut-il veiller pour que cela marche?</b>	<b>5</b>
2.1	Une adhésion authentique	5
2.2	Un noyau dur soudé	5
2.3	Eviter les relations hiérarchiques	5
2.4	Des règles et des principes partagés	6
2.5	Des rôles différenciés	6
2.6	Des objectifs de production	6
2.7	Un projet clair et explicite	6
	<b>Marche à suivre pour une communauté de pratique et témoignages</b>	<b>7</b>
	Ressources	8



## De quoi parle-t-on ?

Le concept de communauté de pratique désigne des groupes de personnes qui se rassemblent et se réunissent régulièrement pour partager des expériences, des connaissances, des modèles ou bien encore des outils.

Ces groupes doivent être distingués des groupes de travail ou de projets et des groupes de répondant·es dont les membres sont désigné·es par l'institution. Les communautés de pratique ont en effet pour objectif premier l'apprentissage mutuel et non la réalisation d'un mandat institutionnel. Les initiatives de communautés de pratique proviennent par ailleurs avant tout des professionnel·les eux-mêmes/elles-mêmes confronté·es à des besoins de développement de leur pratique.

L'interaction continue et régulière au sein du groupe favorise l'échange et l'analyse des expériences, la mise en évidence des points forts et des points faibles des pratiques des membres, l'identification des bonnes pratiques mais aussi la création de solutions innovantes aux problèmes rencontrés par les professionnels (WENGER, MCDERMOTT ET SNYDER, 2002).

Les communautés de pratique peuvent être présentes, virtuelles ou hybrides. Elles peuvent être le résultat de la rencontre de personnes qui identifient un intérêt commun à se réunir et qui sont ensuite rejointes par d'autres, mais elles peuvent également être impulsées et soutenues par une institution qui voit dans les communautés de pratique un moteur pour son développement.

## Pourquoi les encourager et s'y investir ?

On peut distinguer des effets positifs pour les membres de la communauté de pratique et des effets positifs pour l'institution qui les abrite.

### 1.1 Du côté des membres

Dans la communauté de pratique, les membres partagent des trucs et des astuces ainsi que des outils. Chacun peut bénéficier du regard d'autres professionnel·les, parfois expérimenté·es. Les communautés de pratique permettent par ailleurs la transmission intergénérationnelle des pratiques déjà éprouvées. Elles sont ainsi une aide précieuse pour les acteurs confrontés aux problèmes de terrain.

#### Approfondir notions et concepts

Les communautés de pratique agissent comme des stimulateurs de l'énergie intellectuelle. Discuter sur une pratique commune et des thématiques adjacentes dans une ambiance de partage et un climat de confiance est propice à la découverte et à l'approfondissement de notions et de concepts clés liés à la pratique enseignante. Elles contribuent ainsi à l'acquisition d'outils conceptuels et d'éclairages théoriques utiles pour l'action professionnelle.

#### Construire son identité

S'investir dans une communauté de pratique favorise la construction de l'identité professionnelle. Dans le cas des enseignant·es, s'investir dans une communauté de pratique contribue à réduire l'isolement caractéristique du métier, forge un sentiment d'appartenance à un collectif et facilite l'insertion dans les réseaux existants. La culture de l'institution y trouve par ailleurs un lieu idéal où se transmettre. On y partage en effet des anecdotes fondatrices, des façons de faire locales et des valeurs cardinales du métier et de l'institution, qui toutes contribuent à échafauder l'identité de l'enseignant·e.

### 1.2 Du côté de l'institution

Accueillir en son sein des communautés de pratique permet à l'institution de se continuer tout en s'inscrivant dans une logique d'organisation apprenante. Les communautés de pratique constituent en effet des dispositifs qui permettent à l'institution de s'ajuster aux évolutions de son écosystème.

### La communauté de pratique Open science

La communauté de pratique Open science est née d'un constat : l'Open science est une thématique aujourd'hui cruciale et une problématique transversale à tous les domaines et à toutes les écoles de la HES-SO, il manquait cependant un espace permettant la mise en commun des expériences, des questionnements et des pratiques. C'est notamment l'enquête Open access<sup>1</sup>, menée auprès de tout le personnel d'enseignement et de recherche de la HES-SO qui a fait émerger le besoin d'un espace d'échange. La chargée de projet Open science à la HES-SO a initié la communauté afin de répondre à ce besoin.

Cette communauté est ouverte à toutes les personnes de la HES-SO concernées par l'Open science : chercheur·euses, professeur·es, bibliothécaires, éditeur·rice·s, juristes, adjoint·es scientifiques. Elle se compose actuellement d'environ 60 membres et fonctionne avec une séance plénière tous les trois mois animée et programmée par la chargée de projet Open science. Les membres de la communauté provenant de tous les cantons, cette séance a lieu à distance. Des groupes de travail, portant sur des thématiques spécifiques à l'Open Science (Open Research Data, droits d'auteur, modalités et possibilités de publication en Open Access...), se réunissent en parallèle en fonction des besoins. Ces groupes fonctionnent selon leur envie. Dans certains, une personne assume l'entière responsabilité de l'animer, alors que dans d'autres le fonctionnement est horizontal.

La communauté permet de partager des informations sur l'Open science, de rassembler les expériences réalisées dans chaque école et/ou domaine. C'est sur la base de ce partage que ses membres élaborent une réponse collective, au plus près des besoins de la HES-SO, à des problématiques majeures de l'Open science. La communauté permet de rapprocher les écoles et de construire des synergies, favorisant ainsi la constitution, la transmission et pérennisation d'une culture commune sur l'Open science à la HES-SO et la mise en place et diffusion de bonnes pratiques en la matière. Elle est notamment à l'origine de la création d'un événement Open science HES-SO ainsi que de la rédaction d'un guide de bonne pratique de l'Open data dans le domaine de la santé.

1 <https://arodes.hes-so.ch/record/5442?ln=fr>

### La communauté de pratique Partager pour innover ensemble

Cette communauté de pratique, regroupant des enseignant·es de la HEG Sierre, a pour thématique la digitalisation et l'innovation dans l'enseignement supérieur. Ses initiateurs sont partis d'un constat : certain·es enseignant·es de la HEG Sierre partageaient des outils numériques et des pratiques liées à l'utilisation de ces technologies dans l'enseignement supérieur de façon informelle. La communauté avait pour intention première de formaliser ces discussions et de permettre aux enseignant·es de disposer d'un certain nombre d'heures dédiées à ces discussions dans leur feuille de charge. Cette communauté de pratique est aujourd'hui pensée comme un moyen pour assurer la transition vers de nouvelles approches et méthodes d'enseignement dans le contexte actuel de digitalisation mais aussi comme un outil de développement professionnel.

Les membres ont été initialement présélectionné·es par un conseiller pédagogique. Mais, très vite, il est apparu que cette modalité de sélection des membres n'était pas adéquate. Elle ne semblait en effet pas favoriser l'échange et la confiance entre les membres. Beaucoup des membres des débuts n'étaient pas intéressé·es à faire partie de la communauté, malgré leur intérêt pour l'utilisation des technologies numériques dans l'enseignement et leurs compétences avérées en la matière. La communauté de pratique est aujourd'hui ouverte à tous et repose sur le principe du volontariat. Cette modalité s'est révélée mieux adaptée dès lors qu'il s'agit de favoriser l'investissement dans les activités de la communauté. Chaque membre a la possibilité d'inviter des membres intéressé·es à participer aux réunions et a la possibilité de prendre momentanément le lead sur certaines thématiques, assumant ainsi l'animation des sessions qui y sont consacrées.

Les rencontres se font actuellement à distance, une fois par mois au minimum. Ces rencontres sont des occasions pour partager des pratiques et les formaliser. La flexibilité offerte par cette forme virtuelle est appréciée pour sa flexibilité. Elle ne s'impose d'ailleurs pas comme un obstacle compte tenu, notamment, de l'affinité de ses membres pour les technologies numériques. Un mur collaboratif permet de partager les résultats du travail de la communauté, et de donner une certaine consistance au travail qui y est réalisé en l'objectivant.

### **Socialiser les nouveaux membres**

Les communautés de pratique participent à la socialisation des nouveaux membres de l'institution. Elles sont en effet des espaces de conversation et d'interaction qui favorisent la transmission et l'appropriation des valeurs et des normes de l'institution et du métier. Elles contribuent en outre à faciliter la transmission intergénérationnelle des pratiques éprouvées tout comme à maintenir, renouveler et consolider les réseaux actifs dans l'institution.

### **Développer et codifier des pratiques innovantes**

La réunion de professionnel·les partageant une même pratique professionnelle mais provenant de contextes différents fait des communautés de pratique des espaces de brassage des idées qui facilitent la création de solutions inédites à des problèmes communs et parfois récurrents. Elles sont ainsi des lieux de stimulation de l'innovation dans l'institution mais aussi d'analyse et de codification des pratiques innovantes testées et développées par les membres du groupe.

### **Motiver les employés**

En développant un sentiment d'appartenance et en facilitant la création et l'insertion dans des réseaux, mais aussi en stimulant l'énergie intellectuelle et l'innovation, les communautés de pratiques font croître la motivation des employé·es et l'intérêt qu'elles/ils accordent à leur travail.

## **A quoi faut-il veiller pour que ça marche ?**

### **2.1 Une adhésion authentique**

Quelle que soit l'histoire de leur création, les communautés de pratique ne vont pas sans l'adhésion à un projet commun des membres qui la composent. Si elles supposent une pratique professionnelle commune entre les membres, elles supposent également l'identification, par chacun d'eux, d'un intérêt à se réunir régulièrement avec d'autres pour partager et apprendre sur cette pratique et contribuer à la développer. L'institution qui veut impulser et soutenir les communautés de pratique en son sein doit dès lors veiller à ce que la participation soit volontaire et repose sur un intérêt réel. Sans cela, il est probable que la dynamique qui s'instaurera dans la communauté de pratique ne soit pas favorable au déploiement des effets bénéfiques attendus.

### **2.2 Un noyau dur soudé**

On peut distinguer au sein des communautés de pratique les membres qui font partie du noyau dur et les membres plus périphériques, qui s'investissent et participent plus superficiellement dans le projet, voire n'y sont impliqué·es que pour un temps. Le noyau dur est le garant de la continuité et de la stabilité. Ainsi, un noyau dur soudé et pérenne est un facteur de réussite des communautés de pratique.

### **2.3 Eviter les relations hiérarchiques**

Les communautés de pratique sont des lieux privilégiés pour partager des expériences et des points de vue sur une pratique professionnelle. La disposition au partage dépend pour une part de la confiance et d'une relation de parité entre les membres. On peut y partager des échecs, un vécu subjectif ou bien encore des constats sur les contradictions et les dérives de l'institution. Les communautés de pratique doivent ainsi éviter les relations hiérarchiques entre leurs membres et s'extraire des relations de pouvoir du quotidien, au risque de nuire à leur dynamique.



## 2.4 Des règles et des principes partagés

Une communauté de pratique rassemble des professionnel·les qui partagent une même pratique ou un même intérêt, mais qui ne se connaissent pas nécessairement, n'ont peut-être jamais réalisé des activités ensemble. La bonne marche d'une communauté de pratique suppose ainsi d'explicitier les règles de fonctionnement et les principes d'interaction qui devront être acceptés par ses membres et rappelés si nécessaire. Ces règles et principes contribuent à imprimer une dynamique positive au sein du groupe.

## 2.5 Des rôles différenciés

Bien que les communautés de pratique fonctionnent selon une certaine horizontalité entre leurs membres, il est nécessaire d'identifier un·e ou des animateurs·trices, appartenant au noyau dur, qui assureront des tâches spécifiques. Ce rôle se distingue de celui de simple membre : il implique de planifier les rencontres et les thématiques qui y seront travaillées, d'assurer les conditions qui favoriseront la participation et l'implication de tous les autres membres dans un climat de partage et de confiance mutuelle et de veiller à l'atteinte des objectifs que la communauté de pratique s'est donnés. Le rôle d'animateur suppose également d'être attentif aux phases critiques qu'elle traverse et de veiller, avec un éventuel soutien extérieur, à les gérer au mieux.

## 2.6 Des objectifs de production

Les communautés de pratique poursuivent des objectifs pragmatiques : stabiliser les bonnes pratiques et trouver des solutions innovantes aux problèmes rencontrés par les acteurs de terrain. Elles gagnent, sans que cela soit une obligation, à se donner des objectifs de production, tels que l'élaboration d'un guide, d'un cours ou bien encore de ressources utiles aux acteurs et actrices de terrain. Ces objectifs de production impriment une direction à la communauté de pratique, canalisent l'énergie des membres et facilitent l'évaluation du travail réalisé.

## 2.7 Un projet clair et explicite

Une communauté de pratique trouve son sens dans le projet qu'elle incarne et auquel se rallient ses membres. Il est ainsi important d'être au clair avec ce projet, lors de la création mais aussi à l'occasion des phases critiques qu'elle peut traverser. Les communautés de pratique sont en effet des entités qui évoluent, changent et disparaissent. Selon l'étape de vie du groupe, il est possible qu'il faille à nouveau expliciter son projet, éventuellement le modifier, voir constater l'absence de sa raison d'être. Une série de questions simples peuvent être posées afin d'explicitier et clarifier son projet :

- Quelles raisons sont à l'origine de la décision de créer la communauté de pratique ?
- Quels sont les objectifs visés ? Quelles activités entreprendre afin de les concrétiser ?
- Quels sont les résultats attendus par le travail mené ? Comment et à quel moment évaluer l'atteinte de ces résultats ?
- Qui fera partie du groupe ? La communauté de pratique doit-elle être ouverte ou fermée à de nouveaux membres ? Quelle serait sa taille idéale ?
- Selon quel format (présentiel, distanciel ou hybride) et à quel rythme doivent avoir lieu les rencontres ?
- Des ressources sont-elles à disposition dans l'institution qui pourraient bénéficier à la communauté de pratique ?



## Marche à suivre pour la création d'une communauté de pratique

On peut distinguer une série d'étapes à réaliser par une personne ou un petit groupe de personnes pour la création d'une communauté de pratique (CEFRIO, 2005) :

- ❶ Identifier une thématique attachée à un problème de la pratique enseignante capable de mobiliser et de rassembler.
- ❷ Clarifier le projet de la communauté de pratique (VOIR SECTION 2.7).
- ❸ Entreprendre les démarches afin d'obtenir des ressources ou un soutien. Le SADAP peut notamment assurer un coaching sur demande.
- ❹ Choisir une solution technique adaptée à la communauté de pratique si celle-ci est virtuelle ou hybride.
- ❺ Définir et attribuer les rôles, notamment celui d'animateur ou d'animatrice mais aussi, si la communauté de pratique se réalise sous forme virtuelle ou hybride, celui de la personne qui assurera le soutien technique.
- ❻ Si la communauté de pratique est ouverte ou doit encore s'étendre avant d'atteindre sa taille idéale, élaborer une stratégie de recrutement des futur-es membres de la communauté de pratique.
- ❼ Communiquer sur la communauté de pratique, notamment si la décision a été prise d'entamer une campagne de recrutement. Il est à noter que le SADAP a pour mission de visibiliser, sur le site de la HES-SO, les communautés de pratique existantes dans l'institution.
- ❽ Etablir un consensus avec les membres sur le fonctionnement du groupe.

## Témoignages

« On était plusieurs profs intéressés aux mêmes choses et de temps en temps de manière informelle on se donnait des conseils. Le projet était de formaliser ça un peu plus. »

« Être membre de la communauté de pratique a été très motivant. Nous avons tous des besoins très concrets et assez urgents liés à la thématique. »

« C'est assez facile de se voir, de passer des séances ensemble, on a besoin de trouver des solutions à nos problèmes. »

« C'est donnant-donnant une communauté de pratique. C'est pas je prend ce que je veux. On s'entraide. Il y a une aide mutuelle. »

« Il y a des bénéfices relationnels. On a appris à se connaître et à se faire confiance. »

« On est plusieurs personnes réparties dans des cantons différents. La communauté de pratique a aussi permis de se connaître en travaillant ensemble. »

« C'est un avantage que cela ne soit pas institutionnalisé. Les gens se sentent libres. »

## Ressources

Allal-Chérif, O. & Arena, L. (2018). XXIII. Étienne Wenger – Les communautés de pratique au service de la connaissance située et de l'apprentissage social. Dans : Isabelle Walsh éd., *Les Grands Auteurs en Systèmes d'information* (pp.462-483). Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.walsh.2018.01.0462>

Daele, A. & Charlier, B. (Eds.). (2006). *Comprendre les communautés virtuelles d'enseignants : Pratique et recherches*. Paris : L'Harmattan.

Demers, G. et Tremblay, D.-G. (2020). Les communautés de pratique (CdP) comme nouvelles modalités d'apprentissage : enjeux et défis. *Enjeux et société. Approches transdisciplinaires*, 7(2), 217-244. <https://doi.org/10.7202/1073366ar>

Langelier, L. (Ed.). (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation des communautés de pratique intentionnelle*. Québec : CERRIO.

Les communautés de pratique avec le prof. Amaury Daele | Pédagoscope ([pedagoscope.ch](http://pedagoscope.ch))

Vous trouverez ici trois courtes vidéos produites par le Centre des compétences numériques de la HES-SO sur les communautés de pratique : [www.hes-so.ch/la-hes-so/digitalisation/projets-et-initiatives/temoignages-covid-19](http://www.hes-so.ch/la-hes-so/digitalisation/projets-et-initiatives/temoignages-covid-19)

Ont collaboré à la rédaction de cet aide-mémoire :  
Juan Carlos Pita, auteur (conseiller pédagogique du SADAP)  
Richard-Emmanuel Eastes, contributeur (responsable du SADAP)  
Gabriel Eckert, contributeur (conseiller pédagogique du SADAP)

## Les communautés de pratique au service du développement de l'enseignant·e et de l'institution

Les communautés de pratique désignent des groupes de personnes qui se réunissent régulièrement. Elles favorisent l'échange et l'analyse des expériences, l'identification des bonnes pratiques et la création de solutions innovantes aux problèmes.

Cet aide-mémoire met en évidence leurs effets positifs pour l'institution et pour ses membres, pointe les éléments auxquels il faut être attentif dans leur fonctionnement et propose une marche à suivre pour leur création.

### À propos des auteurs

Le SADAP soutient la qualité de l'enseignement de la HES-SO. Il agit auprès de l'ensemble des parties prenantes de la qualité des études, pour qui il déploie une offre intégrée de prestations et de ressources. Il vise à la fois le développement pédagogique des enseignant·es et l'amélioration de l'expérience d'apprentissage des étudiant·es.

### IMPRESSUM

HES-SO Rectorat  
Route de Moutier 14  
2800 Delémont

SADAP – Service d'appui  
au développement académique  
et pédagogique  
sadap@hes-so

Octobre 2022