

**ENGAGEMENT** nous collectif  
ressourcement  
**PARTAGE D'EXPERTISE**  
apprentissage  
**inspiration** échanges  
**échanges**  
**LIBÉRATION DE LA PAROLE**  
**SENTIMENT D'APPARTENANCE**  
co-construction des pratiques  
**SOUTIEN** réseauter  
**communauté**  
**MOBILISATION** outil de résistance

Développer et animer  
une communauté de pratique virtuelle  
en contexte de ressources limitées

Cet outil a été conçu dans le cadre du projet de recherche intitulé « Documenter le processus de déploiement d'une communauté virtuelle de pratique (CVP) : le cas de la CVP de la CLES ». Il a bénéficié du soutien financier du Programme d'aide financière à la recherche et à la création de l'UQAM (PAFARC), volet 2: Service aux collectivités, et du Programme d'appui à la recherche du département de communication sociale et publique. La Concertation des luttes contre l'exploitation sexuelle et le Service aux collectivités de l'UQAM ont également contribué financièrement.

---

Membre du comité  
d'encadrement:

Chantal Ismé et Diane Matte,  
Concertation des luttes contre  
l'exploitation sexuelle (CLES);  
Christine Thoër, professeure au  
département de communication  
sociale et publique de l'UQAM ;  
Jeanne Reynolds, étudiante à la  
maîtrise en sociologie à l'UQAM ;  
Eve-Marie Lampron, agente de  
développement au Service aux  
collectivités de l'UQAM.

---

La production de ces fiches s'est plus précisément inscrite dans la foulée d'une journée d'études sur le déploiement de communautés virtuelles de pratique en contexte de ressources limitées, tenue le 20 novembre

2017 à l'UQAM. Nous désirons remercier chaleureusement les participantes à cette journée d'études pour leur générosité, leurs précieuses idées et commentaires, qui ont considérablement enrichi le présent document.

Rédigé et réalisé par Jeanne Reynolds et Christine Thoër  
Mise en page : Laurence Pilon

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec,  
2018.

ISBN (publication papier) : 978-2-923773-50-6

ISBN (publication électronique) : 978-2-923773-51-3

Référence suggérée : REYNOLDS, Jeanne et Christine THOËR (2018). Développer et animer une communauté de pratique virtuelle en contexte de ressources limitées. Montréal : Service aux collectivités de l'UQAM.

©UQAM, CLES, 2018.

Pour toute demande de reproduction, merci de vous adresser au Service aux collectivités de l'UQAM : [sac@uqam.ca](mailto:sac@uqam.ca)

Ce document peut également être consulté sur le site web du Service aux collectivités de l'UQAM : <http://sac.uqam.ca/liste-de-publications.html>

Dans le cadre d'un projet de recherche sur le déploiement d'une communauté virtuelle de pratique, mené en partenariat par le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (SAC-UQAM) et la Concertation des luttes contre l'exploitation sexuelle (CLES), une journée d'études a été organisée à l'automne 2017 avec des groupes provenant d'horizons différents, mais partageant des expériences relatives au développement d'une communauté de pratique en contexte de ressources limitées.

L'objectif de cette journée était de partager ces expériences, de la conception de la communauté à son évaluation, en passant par son animation et son financement. Ces fiches pédagogiques sont issues des discussions qu'ont menées les participantes lors de cette journée et visent à rendre compte des grandes étapes du développement d'une communauté de pratique, des bons coups, des obstacles, des défis et des mythes qui entourent ces communautés. Nous espérons que les groupes qui souhaitent se lancer dans le développement d'une communauté de pratique bénéficieront de nos expériences respectives. Nous remercions par le fait même les participantes à cette journée d'études pour leur présence et la pertinence de leurs interventions, interventions que nous citerons à quelques reprises dans ces fiches.

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

Alors que les communautés virtuelles de pratique ont traditionnellement davantage été mobilisées par le milieu commercial comme outil de productivité, de plus en plus de groupes communautaires et institutionnels se réapproprient cet outil à des fins de réseautage, de partage de connaissances et d'expertise, dans une perspective d'apprentissage ancré dans la pratique (Lave et Wenger, 1991). Wenger (1998) définit les communautés de pratique comme des groupes de personnes partageant une compétence ou un intérêt commun et qui, au travers de leurs interactions réelles ou virtuelles, échangent et acquièrent des connaissances et des savoir-faire, s'orientent vers une pratique réflexive visant la résolution de problèmes et la création d'outils, et travaillent au développement d'une approche commune et innovante sur la problématique qui les rassemble. Ces communautés, qui peuvent prendre forme en ligne ou hors-ligne, visent ainsi à rassembler des travailleurs et travailleuses partageant des enjeux communs au niveau de leur pratique et désirant engager une démarche réflexive sur celle-ci. Bien entendu, chaque communauté de pratique est différente, car elle est appelée à se décliner selon les besoins de ses membres.

La première étape est donc d'identifier les besoins des membres de la communauté, afin de définir plus précisément la mission de celle-ci. Il est possible d'utiliser des sondages, de mener des entrevues ou des groupes de discussion, afin de cibler les besoins, les ressources et les contraintes des membres pressentis. En effet, avant de se lancer dans le développement d'une communauté de pratique, il est essentiel de se questionner à savoir si celle-ci répond à un réel besoin. Dans le cas contraire, il est fort possible que la participation des membres ne soit pas celle escomptée et décourage la poursuite du projet. Conjuguer les pressions externes liées aux enjeux de financement, la mission de l'organisme et les besoins des membres constitue donc un enjeu de taille.

---

La communauté de pratique répond-elle à un désir exprimé par les membres à sa base ou est-elle imposée par le haut? La genèse de la communauté a sans contredit un impact sur la construction du sentiment d'appartenance des membres à l'égard de la communauté.

---

Quels sont les objectifs visés?  
Partager des savoirs?  
Partager des expertises?  
Réseauter?  
Outiller la relève?  
Partager des outils?

---

Cette étape préliminaire doit permettre de clarifier les objectifs de la communauté de pratique. Ainsi, certaines communautés prennent la forme de cercles

“

La communauté  
vécue est antérieure  
à la communauté  
de pratique.

”

---

Qu'est-ce qu'une communauté de pratique? La réponse à cette question est loin d'être évidente, puisque la communauté de pratique est avant tout une « théorie sociale de l'apprentissage ». Ce processus réflexif devrait donc vous accompagner tout au long du déploiement de la communauté afin de la faire évoluer pour le mieux.

---

d'apprentissage, dont la principale volonté des membres est de partager et de faire évoluer leurs savoirs. D'autres cherchent en plus du partage de savoirs et d'expertise, à entamer un processus réflexif sur les pratiques de travail dans un but de co-construction de celles-ci. La forme de la communauté doit s'adapter aux besoins et objectifs identifiés. Dans tous les cas, l'engagement mutuel est au cœur du processus et peut générer un décloisonnement des pratiques et une rupture de l'isolement des individus.

## 2. Identifier les ressources nécessaires au déploiement de la communauté

La deuxième étape est d'identifier les ressources dont vous disposez pour faire vivre la communauté de pratique. Tous et toutes considèrent qu'il est nécessaire qu'une personne soit rémunérée pour animer la communauté de pratique. Certaines expériences témoignent de la perte de dynamisme de la communauté lorsqu'il n'est plus possible de rémunérer l'animatrice ou l'animateur. Évidemment, cela implique des enjeux de financement propres à

“

# C'est une utopie que ça vive de soi.

”

chaque secteur. Dans le milieu communautaire, le financement par projet constitue une difficulté supplémentaire pour la pérennité des communautés de pratique. Il faut donc tenir compte du financement disponible dans la mise en forme de la communauté.

Plusieurs organismes ayant mis en place des communautés virtuelles de pratique témoignent du temps supérieur à celui anticipé que demande l'animation, notamment au démarrage du projet. Il faut donc bien évaluer les ressources disponibles, afin que l'animation de la communauté ne se fasse pas au détriment des autres tâches de travail. Alors que pour certains groupes, la coordination de la communauté de pratique sera prise en charge par des employé(e)s à l'interne, dans d'autres, des personnes externes seront engagées pour s'occuper exclusivement de la communauté.

Les compétences et ressources techniques des personnes en charge de la communauté et des membres qui la composent sont aussi à considérer. Dans le cas d'une communauté virtuelle, les membres disposent-ils des outils techniques (ordinateur, micro, caméra, etc.) nécessaires pour y participer? Et quelle est leur aisance numérique? Il s'agit de réponses qui peuvent être obtenues lors de l'identification des besoins des membres. Il faut également évaluer les ressources disponibles pour entretenir la plateforme virtuelle. À qui pouvez-vous vous adresser pour choisir, développer et maintenir la plateforme qui sera mise en place?

Quelqu'un peut-il rapidement répondre à vos questions

---

Des capsules vidéo, documents ou rencontres en présentiel présentant le mode d'utilisation de la plateforme en ligne peuvent faciliter son appropriation par les membres.

---

techniques ou vous soutenir pour effectuer des changements dans la structure de la plateforme par exemple?

---

Plusieurs groupes créent des comités de travail pour la pré-implantation de la communauté ou pour suivre ses activités tout au long de la vie de celle-ci. Cela permet d'avoir un avis externe et un espace de réflexion.

---

Finalement, prendre en compte les ressources nécessaires à la participation des membres que vous souhaitez rejoindre vous permettra de faire des choix judicieux. Les membres de la communauté pourront-ils bénéficier de temps libéré par leur organisation respective pour y participer? Si non, il faudra ajuster le type de contenu et d'interaction en fonction de leur disponibilité.

“

Chez nous, ça passe par un positionnement idéologique et organisationnel clair; pour nous, la communauté de pratique fait partie de la mission centrale de l'organisme.

”

### 3. Déploiement de la communauté de pratique

Une fois les besoins et les ressources dont vous disposez identifiés, il sera plus aisé de réfléchir au type de communauté de pratique que vous souhaitez mettre en place.

Certains groupes optent pour des communautés de pratique virtuelles (en ligne) d'autres pour des communautés de pratique en présentiel (hors-ligne), la plupart des groupes privilégiant les deux modes de communication. Les communautés virtuelles de pratique ont l'avantage de pouvoir rassembler des individus éparpillés sur un large territoire et de favoriser le stockage de documents, réflexions, outils, etc.

“

Même pour une communauté virtuelle de pratique, des rencontres en présentiel sont nécessaires.

”

au sein d'un même espace. Par contre, les enjeux technologiques sont plus grands : le matériel informatique désuet et les compétences techniques inégales peuvent entraver la participation. L'absence même d'Internet haute vitesse dans certaines régions du Québec peut constituer un problème de taille lors de rencontres en visioconférence par exemple. Les

communautés de pratique en présentiel, si elles posent des enjeux liés à la rencontre de membres dispersés géographiquement, offrent l'avantage de permettre le développement d'une dimension plus intime, ce qui peut favoriser les interactions et l'engagement à l'égard du collectif. Chaque formule nécessite des ressources équivalentes : il serait faux de croire que l'on puisse faire des économies avec des communautés en ligne.

La plupart des communautés virtuelles de pratique s'appuient sur des échanges en ligne et hors ligne (Saint-Charles, 2012) et prévoient des rencontres en présentiel régulières qui

---

Lors de rencontres virtuelles, prévoir une dimension brise-glace pour mettre les personnes participantes à l'aise. L'antichambre doit être réfléchi et animée pour surmonter la gêne initiale des participant(e)s.

---



permettent aux membres de mieux se connaître et favorisent les échanges et le sentiment d'appartenance à la communauté.

### Un mythe : Les communautés virtuelles de pratique sont une économie d'argent

Certains organismes témoignent de la volonté des agences gouvernementales et des bailleurs de fonds, dans les dernières années, de les diriger vers la mise en place de communautés virtuelles de pratique. Si les organismes ont su profiter de ces opportunités en les remaniant selon leurs besoins, un questionnement subsiste néanmoins : l'intention derrière cette volonté est-elle « d'économiser » de l'argent par une transition vers le numérique ? Si tel est le cas, les bailleurs de fonds risquent d'être déçus. Les groupes et organismes qui ont porté des projets de communauté de pratique s'entendent tous pour affirmer que les communautés virtuelles de pratique ne sont en aucun cas un moyen d'économiser de l'argent. D'une part, parce que si le virtuel a ses avantages, la participation des membres requiert du temps et il est de plus difficile de se passer totalement de rencontres en face à face. D'autre part, parce que la communauté ne peut vivre d'elle-même, et nécessite un travail d'animation important, même après plusieurs années d'existence. L'animation d'une communauté virtuelle de pratique nécessite donc un financement continu. Ainsi, que la communauté soit virtuelle ou non, cela demande un investissement équivalent pour la personne qui l'anime. Si nous voulons des communautés de pratique dynamiques qui rencontrent les objectifs des groupes et des organismes qui les mettent en place, il faut donc déconstruire ce mythe.

La composition des membres de la communauté et leur adhésion constituent d'autres enjeux à ne pas prendre à la légère. Pour développer un « nous » collectif, il est important que les membres partagent des intérêts communs. Partager des réflexions avec des personnes qui ne font pas partie de notre réseau rapproché peut entraîner un sentiment de vulnérabilité. De plus, l'existence d'inégalités de statuts (professionnel, socioéconomique et de genre) entre les membres peut réduire

le partage des expériences et des pratiques de tous et toutes (Saint-Charles, 2012). Évidemment la composition des membres dépend des objectifs poursuivis par la communauté de pratique. Une adhésion plus large peut être nécessaire pour rencontrer les objectifs initiaux : dans ces cas, il faut penser à la manière d'aménager des espaces sécuritaires afin de favoriser la participation de toutes et tous. Les enjeux de confidentialité sont nombreux, surtout pour les milieux qui agissent pour contrer les violences à l'égard des femmes. Pour s'assurer du respect, de la confidentialité des échanges et de l'engagement des membres, plusieurs communautés de pratique proposent une charte ou un contrat d'engagement.

Dans le cas d'une communauté virtuelle de pratique, il faut réussir à développer une interface numérique à la fois conviviale et professionnelle. La structure de l'interface doit répondre aux besoins exprimés par les membres. La multiplication des fonctionnalités et des types de contenu peut avoir l'effet inverse que celui escompté : complexifier la navigation et décourager la participation. Il est donc souhaitable d'impliquer les membres dans l'élaboration de la plateforme et de valider son appropriation technique par les usagers et usagères. Des tests simples peuvent être mis en place au niveau individuel, par exemple, demander aux membres de réaliser différentes opérations sur la plateforme (recherche et dépôt d'un document, contribution dans les espaces d'échange, etc.) tout en commentant leur navigation.

---

Ayez en tête les enjeux que posent la rencontre de divers milieux et divers groupes sociaux au sein d'un même espace. Par exemple, des femmes racialisées peuvent être mal à l'aise de s'exprimer sur certains sujets devant des femmes blanches. Des espaces sécuritaires doivent être pensés en ce sens.

---

Quelques exemples de fonctionnalités et de types de contenu : Groupes de discussion, partage de documents, rédaction d'actualités, calendrier, bottin des membres, centre de documentation, webinaires, activités d'échange par visioconférence.

---

**Ex. 1** L'organisme communautaire A a développé une communauté virtuelle de pratique afin de favoriser les échanges entre les différents acteurs impliqués dans la prévention et l'intervention en matière d'exploitation sexuelle. Toutes les demandes d'adhésion sont validées par l'animatrice de la communauté. Il est possible pour les membres de déposer des documents, de rédiger des textes d'actualité, de discuter sur le forum, de participer à des webinaires, etc. Une rencontre en présentiel est organisée annuellement afin de faire le point sur le déploiement de la communauté de pratique, de développer des liens et de favoriser la participation.

---

**Ex. 2** L'organisme communautaire B agit en éducation populaire. Leur communauté de pratique, un projet-pilote d'une durée déterminée, avait deux dimensions: l'une virtuelle et l'autre présenteielle. Des rencontres en visio-conférence avaient lieu toutes les deux semaines sur une thématique préétablie, auxquelles devaient se préparer les membres de la communauté en rédigeant des récits expérientiels. Le projet s'est finalisé par une rencontre nationale entre les membres de la communauté.

---

**Ex. 3** Le groupe C réunit des intervenant(e)s en santé mentale jeunesse au Québec au sein d'une communauté virtuelle de pratique qui vise le partage d'expertises et de savoirs (académique, clinique, scientifique, pratique). Des rencontres en visioconférence sont organisées un midi par mois, lors desquelles une équipe de travail présente son expertise et son savoir aux autres, selon une thématique préétablie. Des fiches synthèses de la rencontre sont par la suite partagées par l'animatrice de la communauté.

## 4. Faire vivre la communauté

Le rôle de l'animatrice/l'animateur est crucial au dynamisme d'une communauté de pratique. La personne à qui échoit la responsabilité devient rapidement un point de référence pour les membres de la communauté. Ainsi, dans les cas d'une communauté virtuelle, il n'est pas rare que les membres passent par celle-ci pour publier du contenu sur la plateforme, notamment s'ils rencontrent des difficultés technologiques. La personne chargée de l'animation doit accompagner les membres dans leur participation et les encourager à dépasser leur gêne initiale. Pour favoriser la participation, l'animatrice/l'animateur ne doit pas hésiter à aller vers les membres de la communauté, à les solliciter à publier du contenu, à écrire un texte, à donner un webinaire/atelier, à se préparer aux diverses rencontres (en ligne ou hors ligne) et même à les soutenir dans ces activités si cela est nécessaire. Maintenir le contact avec les membres entre les rencontres, par exemple par le biais d'infolettre ou d'une liste courriel, est également important. En raison du rôle central de la personne à l'animation, il n'est pas souhaitable que ce rôle passe d'une personne à l'autre car cela pourrait engendrer des moments d'instabilité au sein de la communauté.

“

Le lien de confiance entre la personne à l'animation et les membres de la communauté est un gage de succès de la participation.

”

## Les bons coups

Quels sont les bons coups relevés par les animatrices / animateurs des communautés de pratique?

- Organiser des rencontres en face à face entre les membres, au moins une fois par année et idéalement plus;
- Mobiliser des membres pivots dans des secteurs, des milieux de travail ou des régions, pour promouvoir la communauté et favoriser le sentiment d'appartenance à celle-ci au sein de leurs réseaux;
- Organiser des rendez-vous réguliers avec une thématique préétablie, qu'il s'agisse de webinaires ou de rencontres en visio-conférence;
- Inviter les membres à se préparer préalablement au rendez-vous, par exemple en écrivant une intervention qui relate leur expérience personnelle;
- Produire des fiches synthèses après ces rendez-vous;
- Sonder régulièrement les membres sur leurs intérêts, leurs besoins et leur niveau de satisfaction.

L'enjeu central du déploiement d'une communauté de pratique est de favoriser la participation et l'engagement des membres en son sein. Il faut garder en tête que s'approprier un espace et développer un sentiment d'appartenance collective est un processus à long terme (Renaud et *al.*, 2017). Il peut arriver que la participation et la contribution des membres soit en-deçà des attentes. Cela n'est pas nécessairement synonyme d'échec. Les communautés de pratique peuvent prendre du temps à « décoller ». De plus, bien que l'idée même d'une communauté de pratique soit de favoriser les interactions pour permettre la co-construction des savoirs et des pratiques, l'absence de contributions ne veut pas nécessairement dire que la communauté ne répond pas aux besoins des membres, ceux-ci pouvant la considérer et l'utiliser plus comme une base de connaissances. De plus, la simple lecture des échanges peut contribuer à la construction du sentiment d'appartenance.

## Les communautés de pratique: un outil de résistance?

Lorsqu'une communauté de pratique réussit à prendre son envol, elle constitue un espace alternatif où la parole se libère. Si ces espaces sont en mesure de favoriser la créativité et le changement, ils constituent aussi des lieux de négociation et d'opposition (Saint-Charles, 2012). En initiant une réflexion sur les pratiques de travail, la communauté de pratique constitue un outil de résistance à l'organisation hiérarchique du travail et à sa standardisation. Des expériences de communautés de pratique dans le secteur communautaire et dans celui de la santé et des services sociaux témoignent d'ailleurs de l'inquiétude de certains gestionnaires devant cet outil de résistance qui questionne le rapport au travail. En ce sens, nous croyons qu'il faut assumer la dimension militante de la communauté de pratique, afin d'engendrer une transformation positive des milieux de travail. Ressourcement, apprentissage, soutien, mobilisation, voilà des termes qui résument bien les effets potentiels d'une communauté de pratique sur un milieu.

Multiplier les modes de communication entre les membres peut favoriser la création d'un sentiment d'appartenance : plateforme virtuelle, infolettre ou liste courriel, activités en face à face, lorsque combinées, permettent de développer différentes dimensions de la communauté. Mettre en place des rendez-vous périodiques, réguliers dans le temps, dont la thématique est préétablie permet également de favoriser la participation des membres et assure un dynamisme continu. Il est souhaitable que ces rendez-vous soient une occasion pour les membres de partager leur savoir et leur expertise avec les autres membres de la communauté, initiant par le fait même un processus de co-construction des pratiques et des connaissances au sein de la communauté. Pour assurer le succès de ces rendez-vous, une préparation est nécessaire afin de maximiser les échanges. Ainsi, l'animatrice ou l'animateur peut solliciter les membres à écrire à l'avance une intervention ou des questions, afin de favoriser l'aisance des participant(e)s lors de ces rendez-vous.

---

« Des gens qui se rencontrent, qui discutent, en ligne ou hors ligne, c'est dangereux! (rires) »

---

L'identification des besoins des membres réalisée préalablement au lancement de la communauté et répétée à plusieurs moments du cycle de vie de la communauté (car les besoins des membres évoluent) s'avère ainsi très aidante pour identifier le type d'activités, de contenu et d'informations à mettre de l'avant. Le partage d'outils de travail, d'outils pédagogiques, de documents d'informations, de recherches, d'analyse de l'actualité et de synthèses des rencontres virtuelles ou en présentiel sont des exemples de contenu que l'on retrouve généralement au sein des communautés virtuelles de pratique.

## 5. Évaluation de la communauté

Finalement, il peut être pertinent de procéder à une évaluation continue de la communauté de pratique, afin de réajuster le tir en cours de route et de la faire évoluer. Les diverses modalités d'évaluation permettent de faire ressortir à la fois des données de type quantitatif et de type qualitatif, afin de broser le portrait le plus complet de l'adéquation entre les besoins des membres et la

---

### Modalités d'évaluation:

Compilation des données de fréquentation (Google Analytics), sondages, questionnaires, groupes de discussion, entretiens.

---

La journée d'études sur les communautés de pratique a démontré la nécessité pour les animatrices/animateurs de communautés de pratique d'avoir des espaces où il est possible de se confier, de discuter et de réfléchir sur leur expérience respective. Devrait-on envisager un espace plus formel de discussion?

---

communauté. Plusieurs animatrices témoignent de la pertinence de tenir un journal de bord, afin de documenter les grandes étapes de vie de la communauté, les difficultés rencontrées et les bénéfices relevés, en plus de mettre sur papier les réflexions qui émergent. Il faut garder en tête qu'il n'est pas possible de documenter tous les bénéfices qui découlent de la participation à la communauté de pratique et que l'évaluation des apprentissages et des effets de la participation à la communauté sur la pratique constitue l'un des plus grands défis (Saint-Charles, 2012). En effet, si la communauté de pratique peut être à l'origine de diverses initiatives et d'échanges, ces retombées peuvent souvent passer inaperçues pour l'animatrice ou l'animateur puisqu'elles ont généralement cours à l'extérieur de la communauté. En ce sens, il ne faut pas se décourager,

puisque les retombées sont généralement plus importantes qu'on ne le pense!

## Les défis

- Le plus grand défi d'une communauté de pratique est sans aucun doute celui de la participation des membres. La difficulté est souvent de faire passer les membres d'une participation passive (lecture) à une participation plus active (échanges). Mais pour franchir ce pas, les membres doivent reconnaître la valeur de leur propre savoir pour avoir envie de le communiquer aux autres. Il s'agit d'un défi plus considérable encore pour les femmes dont la parole et les compétences sont sans cesse dévalorisées. Certaines expériences témoignent du fait que dans les communautés virtuelles de pratique comme dans la vie de tous les jours, la prise de parole des hommes est plus prépondérante que celle des femmes. Faciliter les contributions et valoriser la parole et l'expérience des femmes constitue donc un enjeu à considérer afin qu'elles fassent leur la communauté de pratique.
- La littératie peut constituer un frein à la participation active des membres. En effet, la crainte de faire des erreurs orthographiques ou de syntaxe, ou d'utiliser un vocabulaire trop simple, freine souvent les membres à échanger à l'écrit. Ainsi, la personne en charge de l'animation devrait faire attention à ne pas utiliser un vocabulaire trop académique ou scientifique, afin de ne pas décourager la participation. De plus, elle doit prendre le temps d'accompagner les membres dans leurs défis liés à la littératie : il n'est pas rare que des membres sollicitent l'animatrice/l'animateur pour que celle-ci/celui-ci publie à leur place du contenu sur la plateforme virtuelle. Dans ces cas-là, il faut savoir trouver un équilibre, afin de favoriser à long terme l'autonomie des membres. Il peut aussi être judicieux de prévoir différentes modalités de contribution, plus ou moins engageantes, orale comme écrite.
- La confidentialité des échanges semble être un autre enjeu qui influence la participation. Plusieurs personnes sont réticentes à s'exposer sur des espaces virtuels et craignent que leurs propos sortent de ces espaces supposément confidentiels. Ces inquiétudes sont d'autant plus présentes lorsque la communauté de pratique est composée de membres issus de réseaux éloignés et dont les intérêts peuvent à certains moments diverger. Il faut donc s'assurer, dans un premier temps, que les membres s'engagent à



respecter la confidentialité des échanges que ce soit en signant un contrat d'engagement ou une charte. Il est possible, dans un deuxième temps, d'aménager des espaces avec un accès restreint et différencié, afin de favoriser un sentiment de sécurité chez les membres de la communauté. Il s'agit d'un principe d'entonnoir : la communauté dispose d'espaces dont l'accès est restreint (à certains milieux de travail, à certains groupes sociaux ou à certaines régions) et d'espaces plus publics. À l'inverse, si les espaces sont trop sécurisés, cela peut également décourager la participation. Il faut trouver un équilibre entre sécurité et convivialité. Finalement, certaines communautés de pratique font le choix de ne conserver les traces des activités des membres que de façon temporaire, afin de favoriser la participation de ceux-ci. Soulignons que les sujets polarisants peuvent rendre moins enclines les personnes membres à s'exprimer, de peur de créer de la controverse.

- Un des principaux défis est de développer un sentiment d'appartenance à la communauté de pratique. Pour créer un « nous », on ne peut mêler trop d'intérêts divergents. Les membres de la communauté doivent partager des intérêts communs ou du moins assez rapprochés pour que la communauté soit porteuse de sens. Cela étant dit, même si la participation des membres ne correspond pas aux attentes de l'organisme initiateur de la communauté, il ne faut pas pour autant sauter aux conclusions. L'une des particularités des médias sociaux est qu'ils rendent possible des contributions moins engageantes (Cardon, 2010). Des études sur les chaînes YouTube montrent qu'un simple commentaire ou même un « like » est perçu comme un retour appréciable. De même, trouver une réponse à sa question ou se reconnaître dans une expérience, sans nécessairement intervenir soi-même, peut suffire pour créer un lien avec un collectif.
- Un enjeu qui revient souvent lors des discussions concernant les communautés de pratique est celui du contexte de ressources limitées. L'inadéquation du financement à la mission des

organismes communautaires ne leur permet pas d'intégrer la coordination de la communauté de pratique dans leurs activités de base, ce qui menace la pérennité de celle-ci. Il serait donc pertinent que les agences gouvernementales revoient le financement du secteur communautaire, ainsi que du secteur des services sociaux, assiégés par des coupes budgétaires et des réorganisations structurelles. Il s'agit donc toujours d'un défi pour les groupes et organismes qui portent des projets de communautés de pratique de naviguer en contexte de ressources limitées, que ce soit au niveau du financement, des ressources humaines, du temps ou des priorités.

## Références

Cardon, D. (2010). *La démocratie Internet. Promesses et limites*, Paris : Seuil.

Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, New York: Cambridge University Press.

Renaud, L., Caron-Bouchard, Gaudreault (2017). Communauté de pratique dans le domaine de la promotion de la santé: analyse du sentiment d'appartenance et des pratiques de leadership. *Communication*, 19, p. 29-45. <https://journals.openedition.org/communiquer/2147>

Saint-Charles, J. (2012), Les communautés de pratique virtuelles en santé, dans Thoër, C. et Levy, J.J, *Internet et santé. Acteurs, usages et appropriations*, PUQ, p. 113-131.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice*. New York: Cambridge University Press.

