

L'APPRÉCIATION NORMATIVE DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES CRÉÉES DANS LE CADRE DU PROJET TRASSS



Sergueï KIMVI, MAP, Diane Berthelette Ph.D., Julie Dutil, MAP, Mathieu Masse-Jolicoeur, M.A.

MAI 2015



Centre de liaison sur l'intervention
et la prévention psychosociales

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE	3
2. CADRE CONCEPTUEL	4
3. MÉTHODE.....	5
3.1. Collecte des données.....	6
3.1.1. La consultation de la littérature sur les CdP.....	6
3.1.2. Les entrevues	6
3.2. Cadre et analyse des données.....	7
4. RÉSULTATS.....	8
4.1 Structures.....	8
4.2 Processus	10
4.3 Résultats.....	11
5. DISCUSSION.....	13
6. CONCLUSION	14
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	15

1. CONTEXTE

Le projet de Transfert des connaissances pour l'amélioration de la santé et des services sociaux (TRASSS)¹ est une initiative du Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP) dont la mission consiste à rendre accessibles les connaissances issues des milieux de la recherche et de la pratique afin d'en accroître l'utilisation et de favoriser de meilleures décisions, de meilleures pratiques et l'émergence d'innovations sociales pouvant améliorer la qualité de vie des individus et des collectivités.

Au Québec, la Loi sur les services de santé et les services sociaux (articles 88 et 91) reconnaît à certains établissements du réseau des activités de recherche afin d'améliorer les connaissances sur les problématiques sociales, leurs déterminants et les groupes vulnérables, ainsi que de favoriser une meilleure prestation des services, des programmes et des pratiques professionnelles (www.msss.qc.ca). Elle désigne donc « institut universitaire (IU) » ou « centre affilié universitaire (CAU) » des établissements du réseau qui correspondent à certains critères relatifs à la qualité des activités de service, d'enseignement et de recherche.

Dirigé par Diane Berthelette, le projet TRASSS s'adressait aux onze CAU ou IU à vocation sociale que compte le Québec. Sept d'entre eux avaient soumis une pratique de pointe ou innovante à un comité qui devait en sélectionner quatre aux fins du projet TRASSS. Les quatre CAU et les IU dont la pratique avait été retenue devaient ensuite chacune créer une communauté de pratique (CdP) de concert avec des représentants d'autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux qui souhaitaient implanter la pratique dans leur établissement respectif. L'objectif de ces CdP était de développer une stratégie de transfert de connaissances (TC) sur la pratique de pointe ou innovante du CAU ou de l'IU responsable de la CdP.

¹ www.trasss.ca

2. CADRE CONCEPTUEL

La littérature sur les CdP reconnaît à Lave et Wenger (1991) l'initiative de ce concept tel qu'il est employé aujourd'hui. Pour Wenger, Mc Dermott et Snyder (2002), les CdP 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 des meilleures pratiques ».

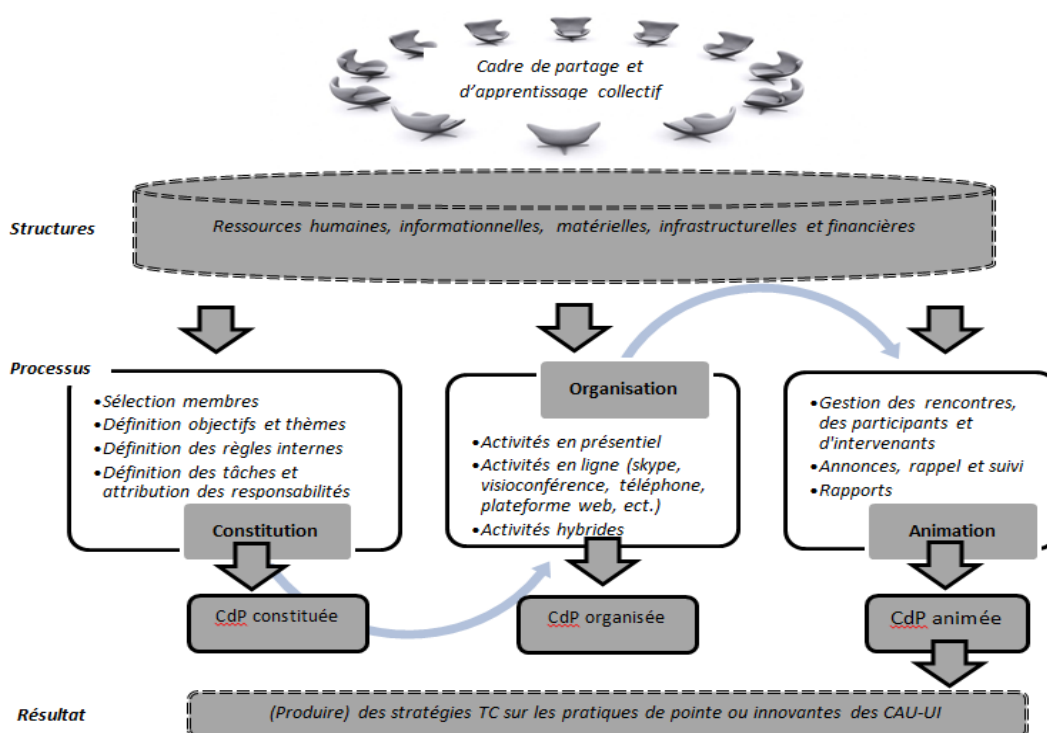
La question des CdP continue à susciter beaucoup d'intérêts. Les organisations s'en servent de plus en plus comme des stratégies avant-gardistes d'apprentissage organisationnel dans leurs différents secteurs (Lesser et Storck, 2001). Wenger (2005) estime cependant que si la question de la valeur des communautés de pratique au sein des organisations n'est plus à démontrer, il reste néanmoins à savoir comment les cultiver intentionnellement.

La culture des CdP (les CdP intentionnelles) est donc l'exercice auquel s'est soumis le CLIPP à travers le projet TRASSS afin de créer un cadre de réflexion sur les stratégies de transfert des pratiques de pointe ou innovantes issues des CAU et IU à vocation sociale du réseau de la santé et des services sociaux (Berthelette, D., Projet TRASSS). Ce travail veut comparer l'expérience des CdP créées au guide² élaboré par le CLIPP. Il s'agit en effet d'établir un rapport de conformité ou d'examiner dans quelle mesure les CdP créées ont respecté les normes conceptuelles que le CLIPP leur avait proposées au début du projet (figure 1).

En guise de référentiel pour la mise en place des CdP à venir, le CLIPP proposait un manuel de soutien au démarrage et au développement des CdP, qui était en quelque sorte un condensé des orientations de la littérature sur ce sujet. Même si plusieurs des membres des CdP possédaient certaines connaissances en la matière, le manuel se voulait une base de comparaison consensuelle, une norme explicite (Champagne et al, 2009) qui avait été approuvée par le comité directeur et le comité de coordination du projet TRASSS.

² Boisvert, J. (2013), *Communauté de pratique, comment ça marche ? Manuel de soutien au démarrage et au développement d'une communauté de pratique, (CLIPP)* http://trasss.ca/downloads/trasss_manuel_cdp_clipp2014.pdf.

Figure 1 – Portrait attendu des CdP



Pour Champagne et ses collègues(2009), une norme est la valeur acceptable d'un critère en fonction d'un contexte. Elle est dite implicite lorsque l'évaluation se déroule sans qu'aucune structure ne soit imposée. Elle est par contre dite explicite, comme c'est le cas ici – allusion faite au document de référence remis aux CdP au départ –, lorsque l'information requise et les règles de jugement sont précisées. Ainsi, si la norme est la valeur acceptable d'un critère, le critère est la caractéristique mesurable de la norme à l'instar de la fidélité, de la couverture, du coût, de la qualité ainsi que des effets dans la mise en œuvre d'une activité ou d'un projet donné.

3. MÉTHODE

Le guide élaboré par le CLIPP a servi de standard normatif pour la mise en œuvre d'une CdP. Ensuite, à travers une étude des cas (n = 4), il s'agissait de recueillir le plus d'information possible sur les CdP. Les lignes qui suivent décrivent la manière dont la collecte ainsi que l'analyse des données ont été menées.

3.1. Collecte des données

La collecte des données s'est organisée autour de trois registres : les données théoriques et empiriques sur les CdP en général, les données factuelles sur les CdP créées et les données d'opinions avec certains acteurs clés.

3.1.1. La consultation de la littérature sur les CdP

Les données théoriques et empiriques ont été recensées à travers la littérature scientifique autour du thème CdP ou CoP en anglais (*Community of practice*). S'inscrivant dans la continuité des travaux et réflexions faits depuis le lancement du projet TRASSS, ce travail s'est particulièrement inspiré du manuel de référence qui a été remis aux CdP ainsi que d'un rapport³ théorique réalisé au sein du CLIPP par une stagiaire. Ce rapport recensait les connaissances disponibles sur les CdP et en proposait un modèle logique théorique ainsi que des indicateurs de suivi, après avoir consulté à travers des bases des données en ligne, des ouvrages et articles publiés sur les CdP depuis 2005.

Les données obtenues à partir de la littérature ont permis d'identifier les informations précises à rechercher auprès des CdP. Les travaux de Bertone et ses collègues (2013) ont notamment été très utiles vu leur proximité à l'objet de ce travail. Ils proposaient en effet des pistes d'indicateurs d'évaluation d'une CdP dans le cadre de la mise en place d'une politique en santé. Cependant, le fait de n'avoir pas trouvé de travaux portant spécifiquement sur l'évaluation normative d'une CdP a fait émerger la nécessité de réorienter cette consultation des écrits vers cet horizon. Dans ce contexte, les réflexions de Champagne et ses collègues (2009) sur l'appréciation normative ont inspiré l'identification des critères de conformité aux normes pour les CdP créées.

3.1.2. Les entrevues

Afin de compléter et de valider les informations disponibles, des entrevues semi-dirigées de plus ou moins 45 minutes ont été organisées avec les quatre coordonnateurs des CdP entre les mois d'août et d'octobre 2014. Au-delà d'une simple collecte d'opinions des acteurs, ces entrevues visaient à compléter ou à valider les informations disponibles à travers une plateforme

³ Kadiri, A. (2013), *Mise en place de communauté de pratique pour renforcer le transfert des connaissances : modèles logiques et défis de gestion (Rapport de stage)*.

collaborative de type Wiki⁴ que le CLIPP a élaborée pour les CdP. Celle-ci propose des comptes rendus, des ressources informationnelles sur les différentes pratiques, des forums de discussion, des entrevues d'environ quinze minutes réalisées avec les membres des CdP et mises en ligne sous forme de capsules audio de deux à trois minutes et bien d'autres informations.

Ainsi, à part les quatre entrevues réalisées avec les coordonnateurs des CdP, huit autres entrevues – à raison de deux membres par CdP – ont été ajoutées au matériel pour un total de douze entrevues. Celles-ci étaient préparées avec l'aide des directrices des projets du CLIPP qui accompagnaient chacune des CdP, et dont les connaissances ont été très utiles dans la préparation ainsi que dans l'organisation de ces entrevues.

Il a par ailleurs été possible de réaliser une observation non participante dans une des CdP lors d'une rencontre d'une demi-journée en août 2014. Le but ici était d'obtenir certaines informations que les entrevues ne faisaient pas clairement ressortir. Il a été notamment question de se faire une idée sur la dynamique des échanges au cours des activités des CdP.

3.2. Cadre et analyse des données

Le matériel provenant des CdP a été croisé avec des normes de mise en œuvre d'une CdP intentionnelle recensées à travers la littérature (figure 2), ce qui a permis de dégager le profil de chacune des CdP par rapport à leurs structures, leurs processus ainsi que de leurs résultats.

Figure 2 – Cadre d'évaluation normative des CdP TRASSS

Standards normatifs	Informations sur les CdP créées			
	<i>CdP A</i>	<i>CdP B</i>	<i>CdP C</i>	<i>CdP D</i>
<u>Les structures</u> <i>Ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles</i>	x	x	x	x
<u>Les processus</u> <i>Formation, organisation et animation CdP</i>	x	x	x	x
<u>Les résultats</u> <i>Stratégie TC (le résultat attendu dans le cadre du projet TRASSS)</i>	x	x	x	x

⁴ *Wiki.clipp.ca : une plateforme internet d'échange d'informations inter ou intra CdP que le CLIPP a proposé aux différentes CdP créées dans le cadre du projet TRASSS. Cette plateforme a permis de partager documents, des informations sur l'avancement du projet, etc.*

Ensuite, à l'aide des critères proposés par Champagne et ses collègues dans le cadre d'une appréciation normative, les caractéristiques des différents profils des CdP furent comparées à la conformité normative attendue (figure 3). Il s'agissait précisément de vérifier la fidélité (les CdP sont-elles implantées comme prévu?), la couverture (les CdP rejoignent-elles la clientèle prévue?), le coût (était-il possible d'atteindre les objectifs avec les moyens prévus?) et la qualité (l'extrait correspond-il aux spécifications attendues?).

Figure 3 _Cibles et critères de l'évaluation normative (Champagne et al. 2009)

<i>Critères</i>	<i>Standard normatif</i>		
	<i>Structures</i>	<i>Processus</i>	<i>Résultats</i>
<i>Fidélité</i>	x	x	
<i>Couverture</i>		x	
<i>Qualité</i>	<i>indirecte</i>	x	<i>indirecte</i>
<i>Coût</i>	x		
<i>Effets</i>			x

4. RÉSULTATS

Les lignes qui suivent présentent les résultats de la comparaison du portrait observé des CdP par rapport au portrait attendu (norme). Il s'agit, comme déjà dit précédemment, d'un rapport de conformité tridimensionnelle (structures, processus et résultats) basé sur les critères proposés par Champagne et ses collègues à savoir : la fidélité, la couverture, la qualité, les coûts et les effets.

4.1 Structures

Les structures renvoient à l'ensemble des ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une CdP. Il s'agit précisément des ressources humaines, matérielles ou d'infrastructures, financières, temporelles, informationnelles et de soutien. Le tableau qui suit (figure 4) présente ce qui a été prévu à cet égard (norme) ainsi que le portrait de chacune des CdP.

Figure 4 – Structures de mise en œuvre des CdP

NORME	Les CdP			
	A	B	C	D
Humaines : 1 coordonnateur 1 parrain x participant	1 coordonnateur 1 parrain Des participants	1 coordonnateur 1 parrain Des participants	1 coordonnateur 1 parrain Des participants	1 coordonnateur 1 parrain Des participants
Matérielles (ou infrastructures) : Espaces virtuel et réel en vue des échanges en présence ou en ligne	Visioconférence, Skype, plateforme internet (Wiki), téléphone, courriel, local	Idem avec A	Idem avec A	Idem avec A
Financières : Allocation d'un budget pour les rencontres, les déplacements et le soutien technique	Frais de location de salles pour les rencontres ou visioconférences, télécommunication, déplacements et soutien technique	Idem avec A	Idem avec A	Idem avec A
Informationnelles : Informations sur la pratique concernée, le TC ainsi que les demandes des milieux preneurs	Informations sur la pratique concernée, le TC ainsi que les demandes des milieux preneurs	Idem avec A	Idem avec A	Idem avec A
Temporelles : Temps à dégager par le coordinateur de la CdP et les participants	17 h par semaine pour la coordonnatrice et 3 h par semaine pour les autres membres	Idem avec A	Idem avec A	Idem avec A
Soutien : Les établissements instigateurs (ressources nécessaires)	Embauche à mi-temps du coordonnateur de la CdP	Idem avec A	Idem avec A	Idem avec A

Observations

- Les structures des CdP ont été globalement *fidèles* à la norme, à part le fait que la plateforme collaborative (Wiki) n'a été utilisée que par trois des quatre CdP (la CdP C s'est servi d'une autre plateforme, mais accessible à partir de Wiki). Des participants ont été mobilisés, du matériel ou des infrastructures en vue de la tenue des activités ont été rendus disponibles, des moyens financiers ont été réunis, du temps nécessaire pour les personnes concernées a été dégagé, et du soutien (organisation de provenance et CLIPP) a été offert. Il importe de préciser que chaque CdP devait être constituée de représentants du CAU ou de l'IU qui avait conçu la pratique de pointe ou innovante devant faire l'objet de transfert et de représentants des établissements intéressés à se l'approprier. Aucune norme n'avait été formulée sur le nombre de participants dans chacune des CdP. Toutefois, les CdP devaient être composées de divers groupes professionnels, ce qui fut le cas dans chacune des CdP.

- Il a été possible d'assumer les *coûts* associés à la mise en place de l'ensemble des structures des CdP avec les sommes allouées par le projet et par les établissements impliqués.

4.2 Processus

Le processus renvoie aux activités de mise en œuvre d'une CdP. Il s'agit concrètement de la formation (constitution) d'une CdP, de son organisation ainsi que de son animation. Le tableau qui suit (figure 5) présente les différentes étapes du processus de mise en œuvre d'une CdP, comme souligné par la littérature consultée, ainsi qu'à travers l'expérience vécue par les CdP.

Figure 5 – Processus de mise en œuvre des CdP

NORME	Les CdP – TRASS			
	A	B	C	D
<i>Formation :</i> Les membres d'une CdP partagent une culture, des intérêts, des objectifs et des règles	Des représentants d'établissements en santé et services sociaux regroupés autour d'une pratique développée par un CAU ou IU en vue de l'expansion de celle-ci	Idem avec A	Idem avec A	Idem avec A
<i>Organisation :</i> À travers des rencontres (présence et/ou à distance) de réflexion sur les stratégies de transfert de leurs pratiques	8 rencontres (en présence et/ou à distance) de réflexion sur les stratégies de transfert de la pratique	12 rencontres (en présence et/ou à distance) de réflexion sur les stratégies de transfert de la pratique	7 rencontres (en présence et/ou à distance) d'échange d'informations sur la pratique	6 rencontres (en présence et/ou à distance) sur les stratégies de pérennisation de la pratique
<i>Animation :</i> Avec la prise en charge des responsabilités consécutives	Gestion des rencontres, des participants et d'intervenants, annonces, rappel, suivi et rapport	Idem avec A	Idem avec A	Idem avec A

Observations

- Le tableau ci-dessus indique que le processus de création des CdP-TRASSS a été globalement *fidèle* à la norme tant sur le plan de leur formation (constitution), de leur organisation (activités), que de leur animation (gestion) : des objectifs ont été fixés, des responsabilités définies et des responsables désignés, des activités en présence et en ligne ont été organisées avec l'accompagnement nécessaire. On peut cependant noter quelques nuances dans l'appréhension de l'objet des rencontres des CdP (organisation). Les CdP A et

B parlent de réflexion sur les stratégies de transfert, la CdP C parle d'échange d'information sur la pratique et la CdP D de conception des stratégies de pérennisation.

- En termes de *couverture*, les CdP ont pu atteindre le public ciblé. C'est-à-dire, des participants avec une communauté de culture (réseau de la santé et des services sociaux), d'intérêt (de pointe ou innovante) et d'objectif (échange du savoir). Parmi les établissements impliqués, il y avait des Centres de santé et des services sociaux (CSSS), des Centres de réadaptation en déficience (CRD) et des Centres jeunesse (CJ).
- Ce tableau démontre enfin que les extraits relatifs à la création des CdP correspondent, sous l'angle de la *qualité*, aux spécifications normatives. Les quatre CdP ont été formées avec des représentants d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux, des rencontres en présence ou en ligne ont été organisées et des activités de suivi ont été faites. Le résultat est que les quatre CdP créées ont pu proposer chacune une stratégie de transfert en termes de résultat attendu.

4.3 Résultats

Les résultats renvoient ici aux retombées directes déductibles d'un processus. Ceux-ci peuvent être perçus en termes d'attentes (résultats attendus ou souhaités ou encore objectifs) ou en termes de constats (résultats constatés ou obtenus). L'étude montre en effet une convergence entre les deux résultats (voir figure 6).

Figure 6 – Résultats directs des CdP

NORME	A	B	C	D
Résultat attendu : Une stratégie de transfert	Un site internet consacré à la pratique	Un site internet consacré à la pratique	Une mise en ligne d'informations sous forme de cartographie conceptuelle (mind mapping) sur la pratique	Production d'un outil d'aide à l'évaluation des conditions de pérennisation de la pratique

Observation : Chacune des CdP a élaboré une stratégie de transfert de sa pratique.

L'étude montre que la participation aux CdP a eu d'autres retombées sur les membres. En effet, la plupart des répondants révèlent que leur participation aux CdP a influencé leur savoir, leur savoir-faire et leur savoir-être. Le tableau qui suit (figure 7) présente les influences que les répondants estiment avoir vécues. Bien que ne faisant pas l'objet de cette étude, il est à noter que la littérature souligne la possibilité qu'il y ait des changements observables consécutifs à la participation à une CdP.

Figure 7 – Effets de la participation à une CdP selon les membres

NORME	A	B	C	D
<i>Effets : Changements observables consécutifs à l'expérience CdP</i>	<i>Renforcement des liens entre les participants</i>	<i>Idem avec A</i>	<i>Idem avec A</i>	<i>Idem avec A</i>
	<i>La valorisation de la collaboration</i>	<i>Idem avec A</i>	<i>Idem avec A</i>	<i>Idem avec A</i>
	<i>Démystification et validation des données scientifiques</i>	<i>Idem avec A</i>		
			<i>Expansion des connaissances issues de cette expérience</i>	
	<i>La reconnaissance d'apprentissages personnels</i>			<i>Idem avec A</i>
		<i>Remises en question de la pratique sur terrain</i>		

Observations

- Dans les quatre CdP, au moins un répondant estime que la participation à une CdP a permis le renforcement des liens entre les participants ainsi que la valorisation de la collaboration;
- Dans deux des quatre CdP, au moins un répondant estime que la participation à une CdP a contribué à la démystification ainsi qu'à la validation des données scientifiques sur la pratique;
- Dans une des quatre CdP, au moins un répondant estime que la participation à une CdP a contribué à l'expansion des connaissances issues de la pratique en vedette ainsi qu'à une remise en question des pratiques sur terrain.

5. DISCUSSION

Il est tout à fait légitime que la réalisation d'un travail d'une telle envergure soulève des questions sur la portée et les limites de notre démarche. Il importe cependant de préciser dès le départ que la population visée par cette étude – les quatre CdP créées dans le cadre du projet TRASSS – a été impliquée dans son ensemble. Il a été par ailleurs difficile de comparer ces résultats à d'autres travaux d'évaluation normative sur d'autres CdP étant donné que les recherches qui ont été menées n'ont pas proposé de cas similaires.

Pour ce qui est de la validité des résultats, Champagne et ses collègues (2009) estiment que la validité de l'appréciation normative repose sur la validité des instruments et de la stratégie de mesure ainsi que sur la force causale des liens entre les structures, les processus et les résultats. Cette dernière (la force causale) se fonde sur la robustesse des connaissances scientifiques qui rendent la norme experte significative et valide.

Il importe donc de rappeler à cet égard que ce travail se situe dans la continuité des travaux réalisés au CLIPP, en 2013, qui avaient dressé un portrait des connaissances scientifiques disponibles sur les CdP depuis 2005. Les informations obtenues à travers notamment la théorie des CdP intentionnelles ont permis d'élaborer des référentiels de validation de la réalité à décrire. Ces données théoriques ont été confrontées aux données factuelles et d'opinion afin de s'assurer – à travers une démarche rigoureuse ainsi qu'un cadre analytique éprouvé – que les résultats de ce travail soient valides et que ses conclusions concordent avec la réalité.

Cette triangulation des données a eu le mérite de démontrer qu'il y avait globalement peu d'écart entre les normes en la matière et l'expérience des CdP créées, aussi bien sur le plan des structures, des processus que des résultats, et que ces derniers découlaient bel et bien des processus mis en œuvre à l'aide des structures adéquates.

Des nuances ont été toutefois constatées dans la manière dont certaines CdP définissaient les objectifs de leurs rencontres, tandis qu'une CdP sur les quatre n'a pas utilisé la plateforme collaborative proposée par le projet. L'une des normes explicites voulait par exemple que les CdP créées réfléchissent sur des stratégies de transfert de leurs pratiques par le recours à l'outil collaboratif élaboré à cet effet. Ces différences vont dans le sens de la littérature sur l'implantation

qui indique que tout processus d'opérationnalisation d'une CdP est soumis à des adaptations ainsi qu'à la dynamique de terrain (Kluber et Maillard, 2009).

Nonobstant ces petites différences, l'opérationnalisation de quatre CdP s'est réalisée comme prévu. Des stratégies de transfert des différentes pratiques de pointe ou innovantes ont été proposées. Cette atteinte des résultats attendus pourrait être consécutive à un processus réussi ou résulter d'un besoin de désirabilité sociale avec la signature des ententes signées entre le CLIPP et les CdP, dans lesquelles ces dernières s'engageaient à un certain nombre des choses, dont l'obligation de rendre compte.

6. CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif de dresser le portrait des CdP qui ont été créées dans le cadre du projet TRASSS et de les comparer aux normes telles que recensées dans la littérature.

Les résultats démontrent que l'expérience des CdP a globalement respecté les normes avec quelques différences mineures. Cette étude semble par ailleurs assez unique et novatrice au point qu'il serait intéressant que des recherches ultérieures approfondissent certaines questions restées pendantes. Il serait intéressant par exemple de comprendre pourquoi il y a si peu d'écart entre les différentes CdP ou encore comment s'explique cette assez grande conformité aux normes.

Enfin, la démarche du CLIPP pourrait inspirer d'autres organisations qui se lanceraient dans des démarches similaires, entre autres, en ce qui concerne le soutien et l'accompagnement. La mise en place de CdP est favorisée lorsque les participants ont accès aux informations de base sur les conditions de mise en œuvre d'une CdP. De plus, une affectation de personnes ressources – comme ce fut le cas avec les directrices des projets du CLIPP – permet d'accompagner les membres des CdP lors de toutes les étapes du projet.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A. LIVRES, PARTIES DES LIVRES OU ARTICLES

Bertone, M. P. et al. (2013). Assessing communities of practice in health policy: a conceptual framework as a first step towards empirical research. *Health Research Policy and Systems*, 2013.

<http://www.health-policy-systems.com/content/11/1/39>

Champagne, F. et al. (2009). « L'appréciation normative » dans Astrid BROUSSELLE et autres (dir.), *L'évaluation : concepts et méthodes*, PUM, Montréal, 300 p. chap. 2, pp 35 – 56.

Kubler, D. et Maillard, J. (2009). *Analyser les politiques publiques*, PUG, 221 p.

Lave, J. and Wenger, E. (1991), *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press.

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

Lesser, E. et Storck, J. (2001). Communities of practice and organisational performance, *IBM Systems Journal*, vol. 40 numéro 4, pp 831-841.

Wenger, E., Snyder, W. et MC Dermont, R. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*, Boston, Havard Business School Press, 284 p.

B. DOCUMENTS ET LIENS UTILES

Berthelette, D. (2012). Transfert des connaissances produites par les Centres et les Instituts affiliés universitaires dans le réseau de la santé et des services sociaux : pour une amélioration des pratiques et des services. Demande d'aide financière au Programme de soutien à la valorisation et au transfert – Volet 2 (PSVT2).

Boisvert, J. (2013). *Communauté de pratique, comment ça marche? Manuel de soutien au démarrage et au développement d'une communauté de pratique*, (CLIPP).

Kadiri, A. (2013). *Mise en place de communauté de pratique pour renforcer le transfert des connaissances : modèles logiques et défis de gestion* (Rapport de stage).

Loi sur les services de santé et les services sociaux

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_4_2/S4_2.html (page consultée le 1^{er} mars 2015).

Ministère de la santé et des services sociaux

<http://www.msss.gouv.qc.ca/>