

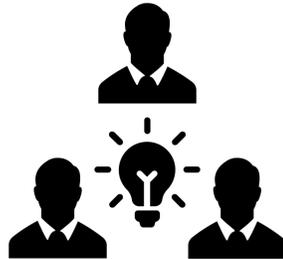
# La communauté de pratique pilotée comme vecteur d'innovation organisationnelle en contexte d'établissement public

*Lisa Obringer, Université du Luxembourg*  
*Dr. Michaël Bénédic, Université de Lorraine*  
*Dr. Mickaël Géraudel, Université du Luxembourg*

# Introduction



**Défis:** Innover dans l'espace publique et dépasser l'inertie organisationnelle



**Solution:** Implémenter une communauté de pratique afin de modéliser la complexité de l'environnement



**Recherche-action** avec intervention directement sur le terrain en tant que consultante

**Recherche en cours**

*Comment innover dans l'espace publique complexe en ayant recours à une communauté de pratique?*

# Littérature

## Dynamique d'innovation collaborative dans les institutions publiques

---

Contexte: l'espace public devient un terrain qui nécessite la mise en place d'innovation

Enjeux:

1. Pressions des citoyens et entreprises privées afin d'avoir accès à des services publics plus performants et de meilleure qualité
2. Les managers de la fonction publique ainsi que les politiciens ont des aspirations croissantes quant à la qualité de la gouvernance publique et sa capacité à résoudre les problèmes
3. Les recherches montrent que certaines tâches publiques demandent à faire face à des problèmes délicats, mal définis et requièrent des connaissances spécialisées.

Solution éventuelle: La collaboration est perçue comme un méthode permettant la mise en place d'une dynamique d'innovation dans un contexte donné

# Littérature

## Définition d'une CoP

---

*“Les communautés de pratiques sont des **groupes de personnes** qui se rassemblent afin de **partager** et d'**apprendre** les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un **intérêt commun** dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un **besoin de partager** des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communautés **approfondissent leurs connaissances** en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de **bonnes pratiques.**”*

*(Wenger, McDermott et Snyder, 2002, cité dans le rapport de l'American Productivity and Quality Center, 2001, p.8)  
(traduction)*

# Littérature

## Les piliers d'une CoP



**Répertoire Partagé  
(Practice)**



- Formaliser les ressources (outils, trames et informations) utilisées par la communauté
- Clarifier des connaissances développées



**Projet Commun  
(Domain)**



- Pourvoir la communauté d'une identité
- Assurer la légitimité
- Susciter de la motivation parmi les membres



**Engagement Mutuel  
(Community)**

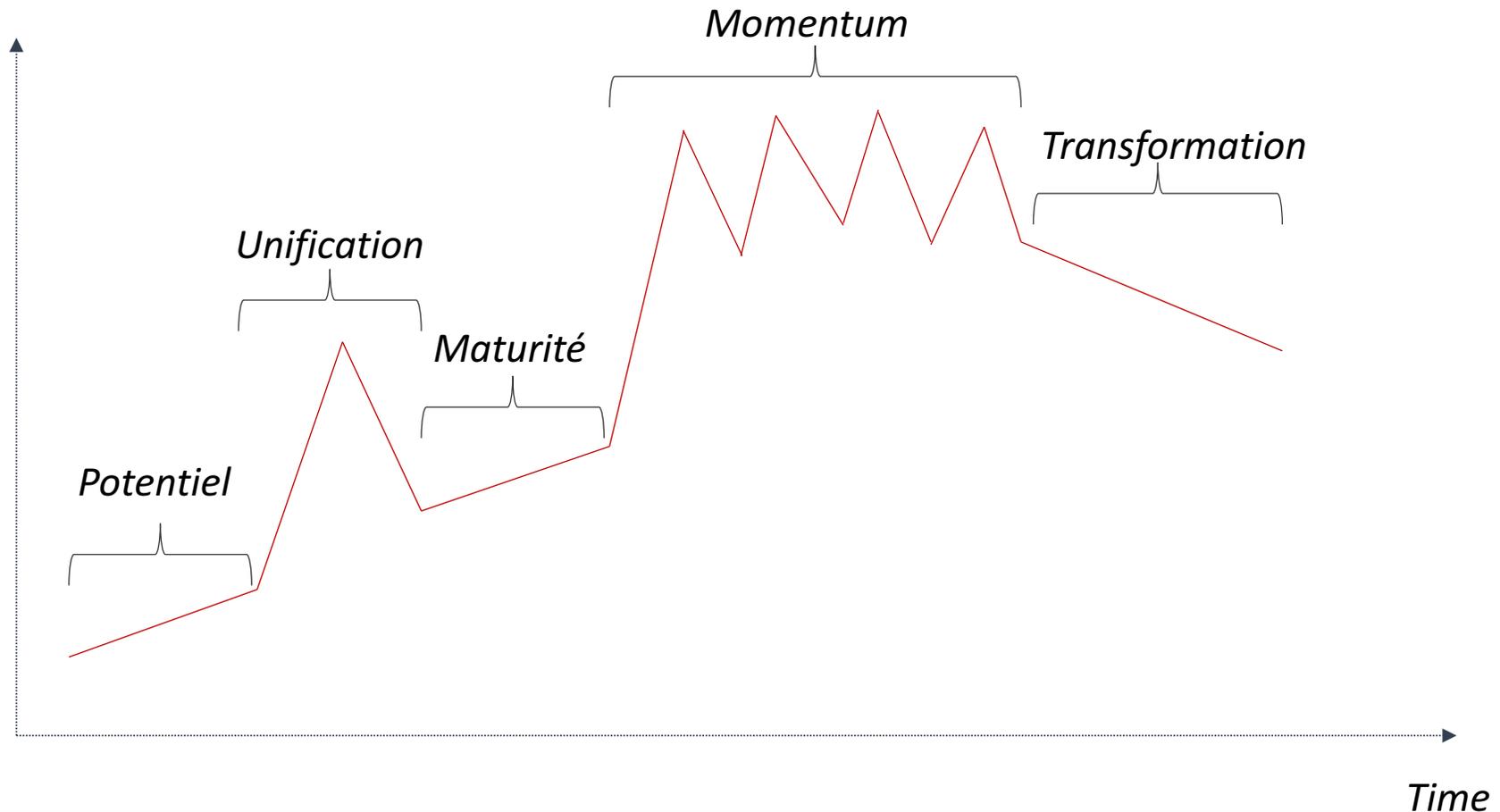


- Déterminer la culture d'apprentissage de la communauté
- Clarifier les interactions sociales entre les membres

# Littérature

## Le cycle d'évolution de la CoP

Niveau  
d'énergie et  
de visibilité



# Littérature

## Les enjeux stratégiques des CoPP. 2 approches



### Exploration

- Orienter vers une recherche d'innovation
- Explorer de nouvelles perspectives
- Développer du nouveau savoir stratégique pour l'entreprise

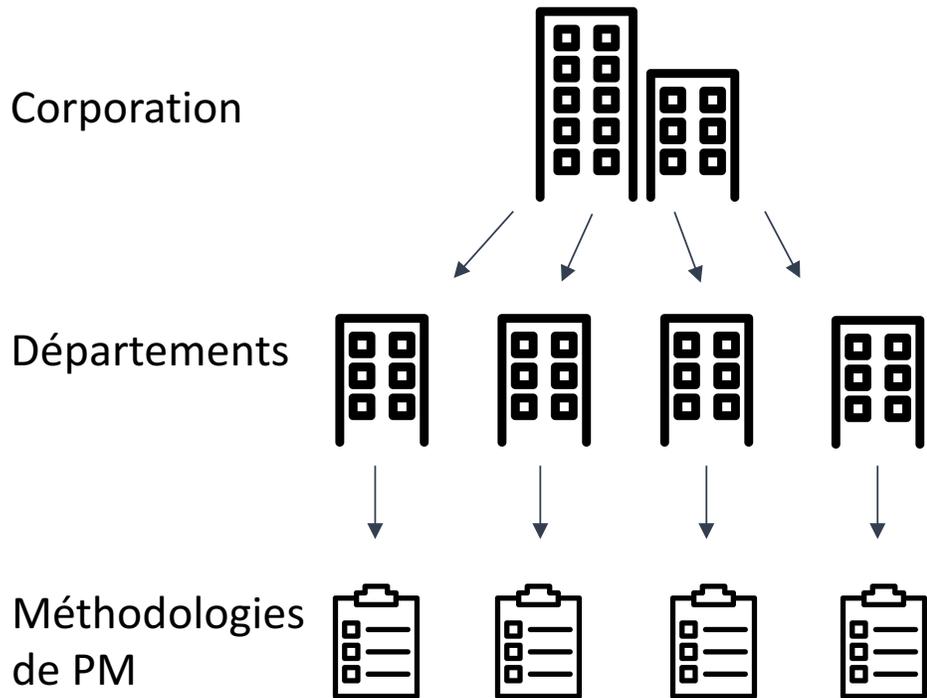


### Exploitation

- Centrer sur des connaissances existantes
- Transférer des connaissances
- Développer et transférer des bonnes pratiques dans l'organisation afin d'améliorer les existantes

# Méthodologie

## Situation actuelle



## Objectifs à atteindre:

- Gouvernance méthodologie avec la mise en place du poste de PPMO
- Harmonisation de la méthodologie de gestion de projet
- Dynamique de co-création au sein d'une communauté de gestionnaires de projet

# Méthodologie

## Phase 1 : Harmonisation de la méthodologie

- Sélection de 8 membres pour la communauté par le futur PPMO
- Wokshop 2x mois à 3h
- Consolidation par MindForest des informations collectées
- Réunions en sous-groupes si nécessaire
- Validation régulièrement par des experts internes hors membres de la communauté
- Méthodologie attendue pour fin juin 2018

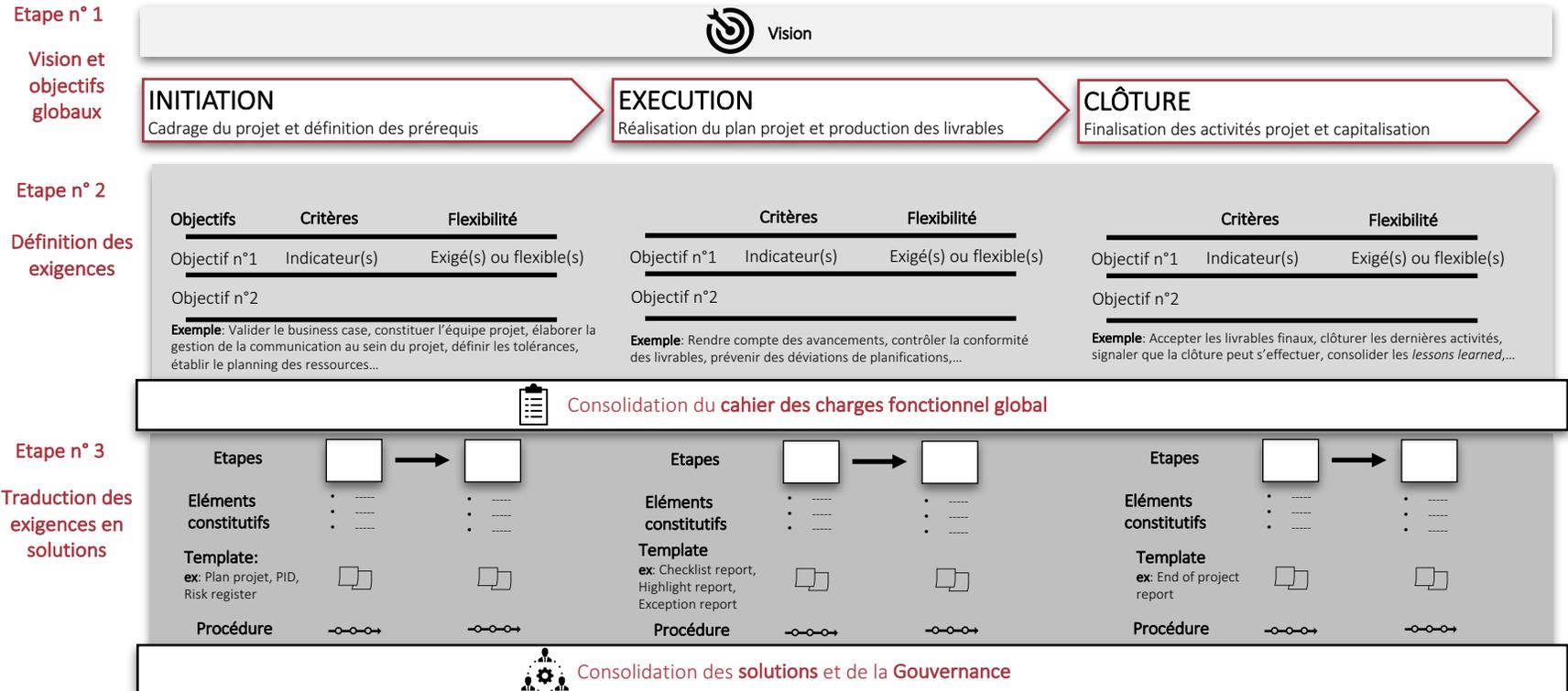
## Phase 2 : Pilote

- A définir

## Phase 3 : Transfert de compétences aux autres gestionnaires de projet

- PPMO devient responsable de la gestion de projet et du maintien de la méthodologie
- Mise en place d'un pool d'experts méthodologie qui collabore avec PPMO

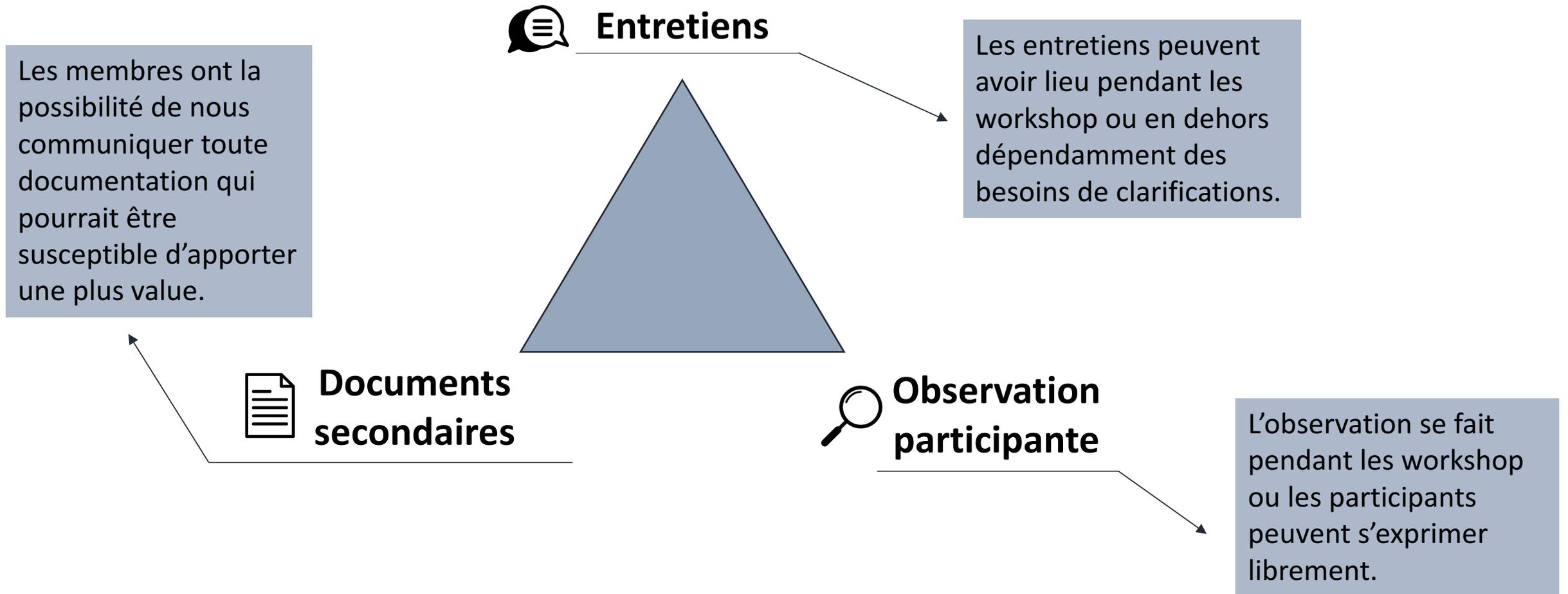
# Méthodologie



## Challenges des consultants:

- Consolider la légitimité auprès des membres
- Ne pas dénaturer les informations obtenues lors des workshops
- Maintenir un niveau de performance constant

# Méthodologie: triangulation de données



# Résultats



## Répertoire Partagé (Practice)

Les membres sont en train de **confronter leur expertise** en tant que chef de projet et tentent de **s'aligner sur les terminologies** mais également **les outils** à utiliser pour la gestion de projet.

Nous pouvons néanmoins remarquer que certains restent accrochés à leurs anciennes méthodologies et ont plus de difficultés à prendre du recul.



## Projet Commun (Domain)

La gestion de projet est au cœur de l'initiative et les membres sont effectivement **aligner sur la volonté de faire progresser la méthodologie** et aussi de **partager avec les autres leurs connaissances** en tant que chef de projets dans leurs départements respectifs.



## Engagement Mutuel (Community)

La culture au sein de la communauté **se développe** au fur et à mesure des rencontres (actuellement 3<sup>ème</sup> rencontre).

Les membres ont exprimés le désir d'avoir plus rapidement accès aux informations consolidées afin de pouvoir **contribuer plus efficacement** et rapidement au développement de la méthodologie.

Certaines personnalités plus difficiles sont encore dans une dynamique de confrontation.

# Résultats

---



## Next Steps:

- Prise de feedback directement auprès des membres afin d'évaluer les besoins de la CoP pour améliorer son fonctionnement
- Consultation d'un second réseau d'experts internes pour compléter la perspective de gestion de projet et valider les premiers développements de la méthodologie



## Les attentes :

- Créer une réelle cohésion de groupe et d'appartenance au sein de la communauté.
- Maintenir la communauté au-delà de son mandat et l'intégrer au groupe d'experts qui continuera à faire vivre la méthodologie une fois que cette dernière aura été développée.

# Bibliographie

- *Bootz, How to reconcile self organization and control in driven communities of practice?: a scoping review*
- *Hartley, Collaborative innovation aviable alternative to market competition and organizational entrepreneurship*
- *Sorensen, Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector*
- *Wenger, McDermott and Snyder (2002), Cultivating Communities of Practice*

**MERCI POUR VOTRE  
ATTENTION**