

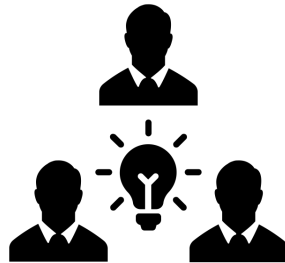
La communauté de pratique pilotée comme vecteur d'innovation organisationnelle en contexte d'établissement public

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)**

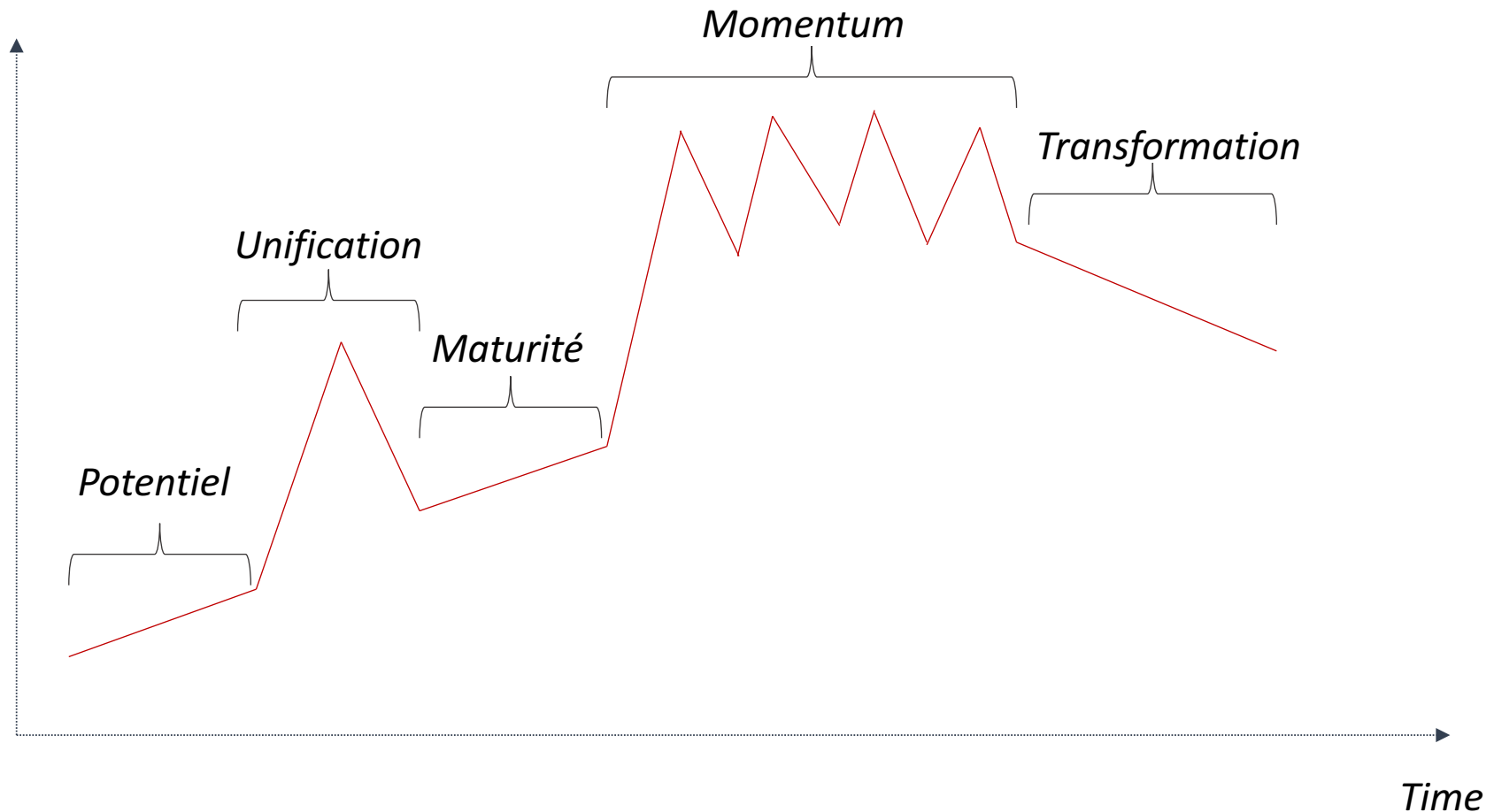


- Déterminer la culture d'apprentissage de la communauté
- Clarifier les interactions sociales entre les membres

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

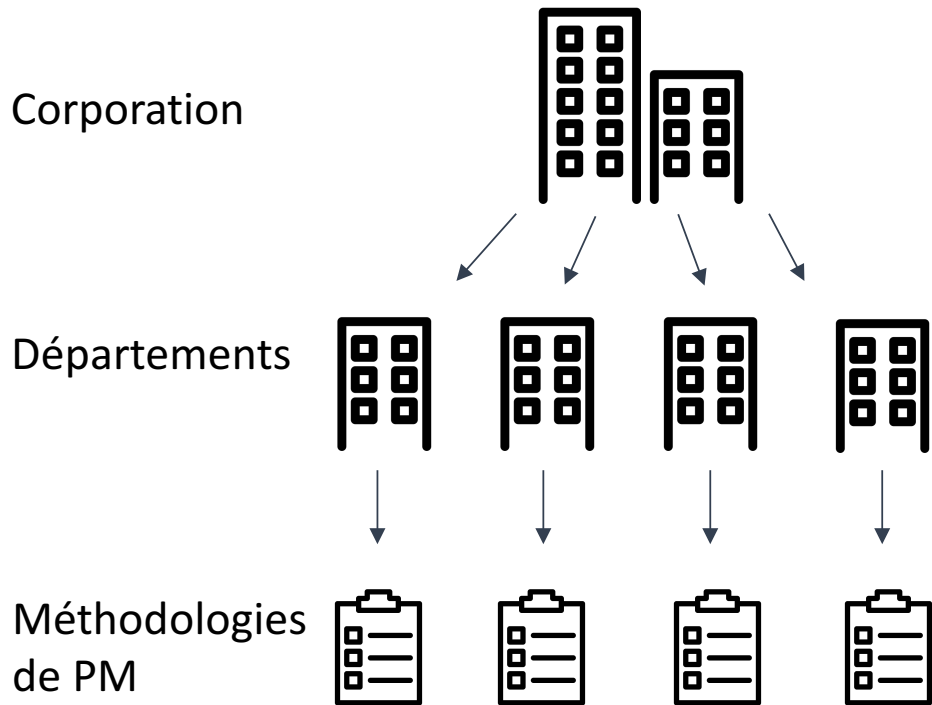


Exploitation

- 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

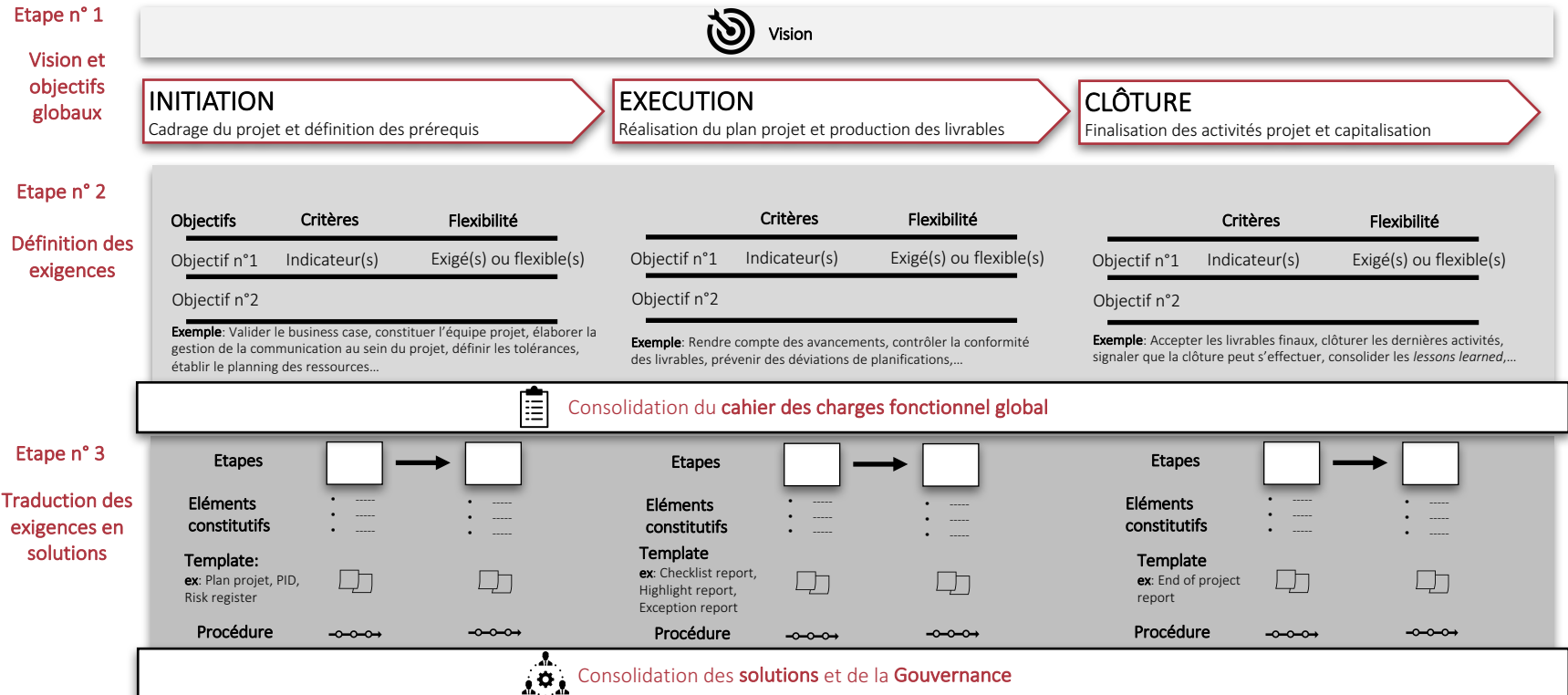
Phase 2 : Pilote

- 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

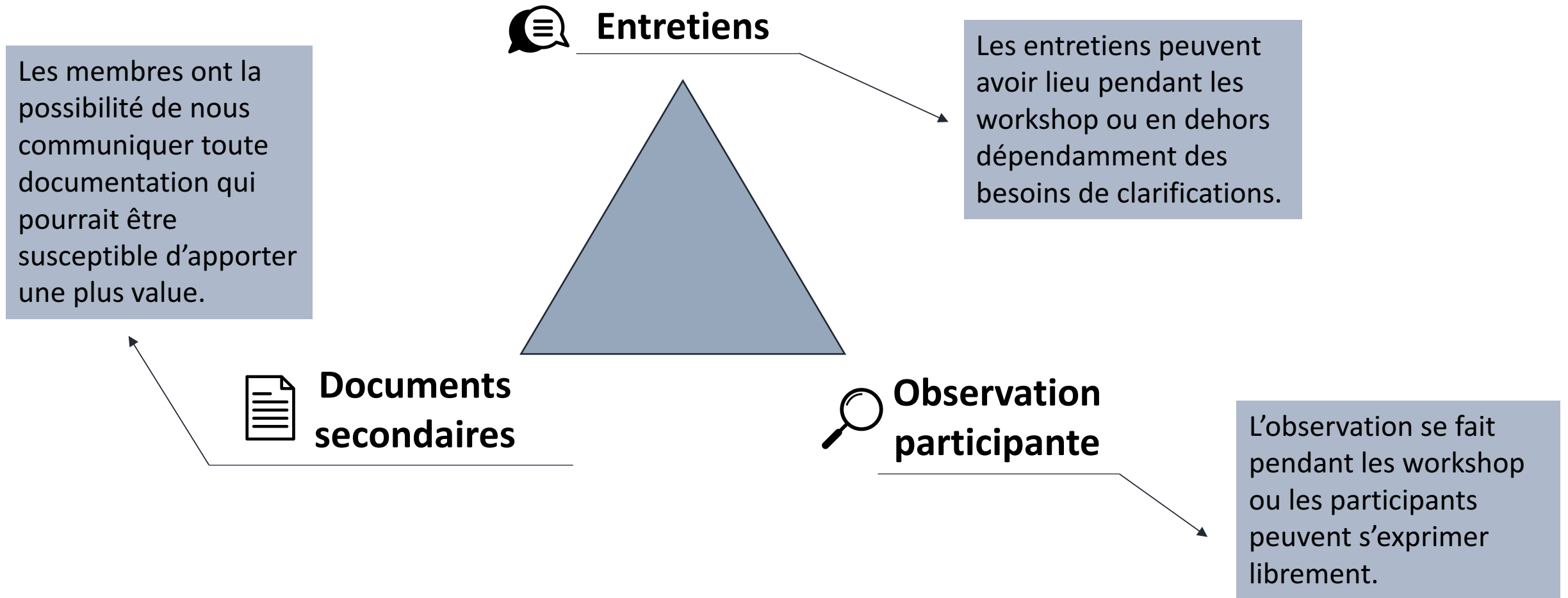
Méthodologie



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)

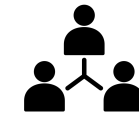
Les membres sont en train de **confronter leur expertise** en tant que chef de projet et tentent de **s'aligner sur les terminologies** mais également **les outils** à utiliser pour la gestion de projet.

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^{ème} 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 viable 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**