

APPRENDRE ENSEMBLE ET CO-CRÉER

Guide pour les coordinateurs
de communautés de pratique



Knowledge Management

.be

Ont collaboré à la réalisation de ce guide :

Marc Borry - Police fédérale

Patrice Chalon - Centre fédéral d'expertise des soins de santé

Véronique De Gres - SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement

Emilie Fastrès - Police fédérale

An Kesenne - SPF Personnel et Organisation (IFA)

Juan Linares - SPF Justice

Coordination et rédaction :

Anne Dosière - SPF Personnel et Organisation

Ingrid Willems - SPF Personnel et Organisation

Lay-out :

Carole Verbyst

Merci :

Nous tenons à remercier les membres du groupe de travail pour leur participation enthousiaste et leur feed-back. Les discussions intéressantes que nous avons eues et les exemples instructifs issus de la pratique nous ont été très précieux. Merci aussi à Katrien Eggers, Tine D'Hooghe et Hafida Othmani (SPF Personnel et Organisation) pour leur relecture minutieuse.

Outils et guides KM déjà parus du SPF Personnel et Organisation :

- Outil d'autoévaluation Gestion des connaissances destiné aux dirigeants de l'administration fédérale (disponible en ligne sur [Fedweb](#))
- Organiser la transmission des savoirs. Guide méthodologique SENIORS-JUNIORS (disponible en ligne sur [Fedweb](#))
- Transmettre son savoir. Boîte à outils SENIORS-JUNIORS (disponible en ligne sur [Fedweb](#))
- Outil 'Gérer les connaissances dans son équipe' (outil en ligne disponible sur [Fedweb](#))

OBJECTIF

Créer et faire vivre une communauté de pratique (COP) reste un défi. Nos organisations hiérarchiques ne facilitent pas l'existence de cet ovni collaboratif destiné à l'apprentissage. Cependant, les bénéfices sont à la hauteur des difficultés. Apprendre de ses erreurs, favoriser la créativité, réutiliser et partager des ressources sont autant de nécessités pour s'adapter à un environnement incertain et en changement constant. La bonne nouvelle est qu'aujourd'hui les communautés des pratique bénéficient d'un pilier sur lequel elles peuvent s'appuyer : la culture collaborative, elle-même issue des réseaux sociaux et de leur fonctionnement. Nous espérons avec cette brochure contribuer à leur diffusion au sein de la fonction publique fédérale.

L'objectif de ce guide est de fournir une aide pratique pour **mettre en place et développer une CoP**. Elle s'adresse au **(futur) coordinateur** qui souhaite créer une CoP ainsi qu'au **responsable KM** qui l'assiste dans cette tâche. C'est aussi un outil pour le coordinateur d'une CoP existante désireux de la faire évoluer ou de lui insuffler un nouvel élan. Il peut pour se faire utiliser le kit d'analyse qui se trouve sur **Fedweb**. Ce guide a été écrit pour le contexte de l'administration fédérale, mais peut également être une source d'inspiration à toute personne qui encadre une CoP.

Quelles questions devez-vous vous poser pour que votre CoP soit un succès ? Que ne devez-vous pas perdre de vue ? À quoi devez-vous faire attention et réfléchir ? Quels sont les choix à faire ? Ce guide se penche sur toutes ces questions et propose des solutions. Comme c'est bien souvent le cas, il n'y a pas qu'une seule et unique bonne façon de s'y prendre. Tout dépend du contexte et de la culture de l'organisation ainsi que des objectifs à atteindre.

CONTENU

Après un chapitre introductif qui décrit ce qu'est précisément une CoP, le guide aborde les quatre phases d'une CoP :

- la préparation
- le démarrage
- la croissance
- la phase d'éventuel réorientation.

Parallèlement au guide, nous avons élaboré un kit d'analyse qui comprend **deux outils** :

1. **La boussole** qui est un questionnaire qui vous permettra, en tant que coordinateur, d'évaluer la maturité de la communauté et de répondre à la question : où en est la CoP et quelle direction voulons-nous prendre pour évoluer ? Son but est de vous inspirer et de vous donner des idées pour améliorer la CoP.
2. **L'enquête pour les membres** qui vise à sonder leur satisfaction générale vis-à-vis du fonctionnement de la CoP et le bénéfice qu'ils en retirent. Une série de questions est destinée à servir d'input lors de l'utilisation de la boussole (par ex. impact de la CoP). Vous pouvez utiliser cette enquête seule ou en complément de l'analyse avec la boussole.

Vous pouvez lire le guide de sa première à sa dernière page ou uniquement consulter les parties qui vous intéressent. Si vous avez déjà une communauté, nous vous conseillons de vous appuyer sur la boussole pour déterminer les facettes que vous souhaitez voir évoluer et de vous reporter aux parties correspondantes du guide.

INTRODUCTION : Qu'est-ce qu'une CoP ?...	7
PHASE 1 Préparation	21
PHASE 2 Démarrage	37
PHASE 3 Croissance	61
PHASE 4 Réorientation ?	77
Bibliographie	83
ANNEXE 1 Template scénario de réunion kick-off	86
ANNEXE 2 Fiche d'identité : exemple de la CoP Tachygraphe à la police fédérale	87
ANNEXE 3 Template pour comparer les fonctionnalités d'outils IT	89
ANNEXE 4 Check-list : profil d'un coordinateur	95

INTRODUCTION: QU'EST-CE QU'UNE COP ?

1. Qu'est-ce qu'une CoP ?	8
2. Qu'est-ce qui caractérise une CoP ?	8
3. À quoi sert une CoP ?	13
4. Qu'est-ce qui différencie une CoP d'un réseau ou d'un groupe de projet ?	17
5. Quelles sont les différentes phases d'une CoP ?	19

1. QU'EST-CE QU'UNE COP ?

Une communauté de pratique, ou *community of practice* (CoP), est un **groupe de personnes qui partagent un intérêt ou un domaine commun et qui créent, développent et échangent des connaissances dans ce domaine grâce à une interaction régulière**¹.

Il ne s'agit pas tant d'une collaboration de tous les jours que de partager des informations, des idées ou des conseils lors de rencontres régulières ou à distance. Les membres s'entraident pour résoudre des problèmes et se donnent du feedback. Cet échange leur est non seulement utile pour leur travail, mais c'est aussi pour chacun motivant de rencontrer d'autres personnes avec les mêmes intérêts. Au fil du temps, les membres développent une identité commune et forment dès lors un groupe. Il peut s'agir par exemple d'une communauté de responsables de projet, d'experts en recrutement, de vendeurs, d'inspecteurs des contributions, d'utilisateurs d'un logiciel bien précis...

Les communautés de pratique existent depuis toujours et sont monnaie courante dans la vie quotidienne. Pensez par exemple aux clubs de photographes amateurs qui échangent leurs expériences en matière d'éclairage ou aux forums internet où les *gamers* se passent leurs trucs, astuces ou autres *cheats*... Dès qu'il y a un intérêt commun et une soif d'apprendre des uns des autres, une communauté de pratique voit spontanément le jour. Elles sont par contre moins répandues dans le monde des organisations de travail.

2. QU'EST-CE QUI CARACTÉRISE UNE COP ?

Les communautés de pratique peuvent revêtir différentes **formes**. Elles peuvent être petites ou grandes, regrouper juste une dizaine de membres ou en compter des centaines. Ceux-ci peuvent être géographiquement éloignés ou tous se trouver dans le même bâtiment. Ils peuvent travailler pour une même entité ou venir d'organisations différentes. Les CoP peuvent être homogènes, et rassembler des personnes exerçant la même fonction, ou hétérogènes, avec des participants provenant de disciplines et d'horizons différents. Certaines communautés existent seulement en ligne, d'autres uniquement hors ligne. Certaines se réunissent chaque semaine, d'autres communiquent exclusivement par e-mail et se rencontrent deux fois par an. Les CoP peuvent être formelles ou informelles... La liste des formes possibles est infinie et il n'y en a pas une meilleure qu'une autre. Tout dépend en effet du contexte. Elles peuvent

aussi porter différents noms : réseaux, *communities of practice*, groupes d'experts, *communities*, groupes d'apprentissage, réseaux de connaissances...

Une CoP peut émerger de façon **spontanée**, sans aucune intervention d'une quelconque organisation de travail. Ses membres sont généralement très motivés et la communauté s'autodirige. Prenons l'exemple d'un groupe de responsables IT qui se rencontrent à un congrès et décident de se réunir régulièrement pour échanger leurs connaissances. Elle peut également être créée ou soutenue **intentionnellement** par l'organisation pour répondre à un besoin spécifique ou pour mettre en oeuvre une stratégie organisationnelle. **Dans ce guide, nous traitons uniquement des CoP intentionnelles** même si certains conseils et astuces s'appliquent également aux communautés créées spontanément.

EXEMPLE

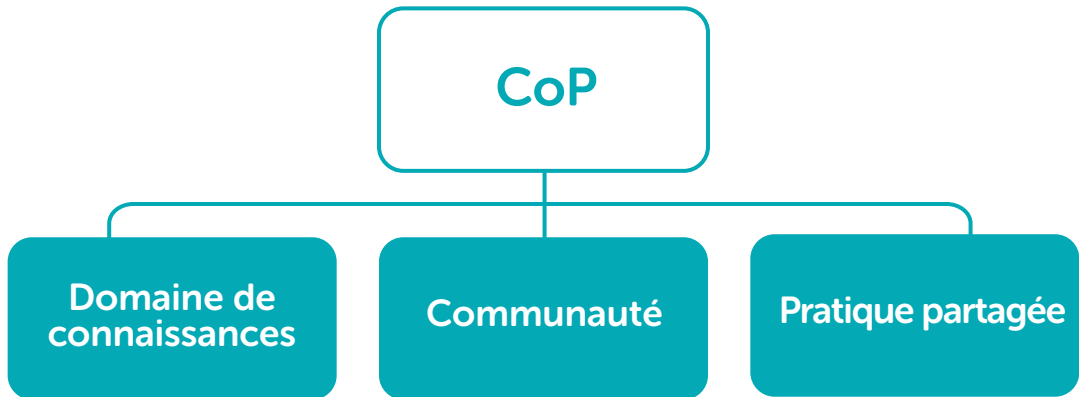


Le **Forum commun des Bibliothèques Fédérales** (BIBForum, <http://bibforum.fgov.be>) se définit comme une CoP informelle. Il est issu de la fusion en 2007 du forum des bibliothécaires des Services Publics Fédéraux et du forum des Établissements Scientifiques Fédéraux. Le premier fut créé en 2000 en tant que plateforme de concertation et point d'échange d'informations pour les responsables de la politique en matière de bibliothèque. Le second fut créé en 2003 avec pour principaux objectifs de faire connaître ses bibliothèques, échanger des idées et réaliser des projets communs.

Deux projets coopératifs majeurs du BIBForum ont été la création d'un catalogue commun des bibliothèques fédérales et la tenue d'une journée annuelle du bibliothécaire fédéral (avec sessions de partage d'expérience). En 2013, le Forum s'est réorganisé avec une formalisation de groupes de travail thématiques (approche projet et rapportage en séance plénière).

Enfin, il convient de distinguer les **communautés ouvertes** et les **communautés fermées**. Une CoP fermée se compose uniquement d'individus choisis sur la base de leur expertise et de leur motivation à partager leurs connaissances, contrairement à une communauté ouverte qui elle est accessible à toute personne intéressée.

Toutes les CoP ont toujours **trois éléments² en commun**. Ceux-ci sont essentiels pour comprendre leur fonctionnement :



2.1 UN DOMAINE

Le **domaine de connaissances** ou d'intérêt est ce qui rassemble les membres, ce sur quoi ils échangent leurs savoirs et ce qui détermine leurs questions, leurs rencontres et leur apprentissage. C'est le point de départ de la communauté, ce qui définit son identité.

Le domaine doit :

...au niveau des participants

- être suffisamment **large** pour intéresser un nombre critique de membres
- être suffisamment **bien délimité et concret** pour répondre aux intérêts des membres potentiels
- être suffisamment **inspirant**, sans quoi les membres ne participeront pas activement.

...au niveau des organisations

- être **en lien avec les objectifs stratégiques** à la fois de l'organisation à laquelle appartient le coordinateur et celles des participants, pour avoir le soutien du management et doter la communauté d'une certaine influence
- pouvoir apporter des **réponses** aux **défis**, questions et problèmes auxquels elles font face et mener à des résultats concrets.

Par ailleurs, le domaine n'est pas figé, il **évolue** avec la communauté et l'actualité. Des sous-thèmes peuvent devenir un sujet brûlant à un moment donné pour ensuite être relégués au second plan. Par exemple, une CoP rassemblant des responsables du bien-être sera aujourd'hui plus axée sur la prévention du burn-out que la sécurité au travail. Cependant, le domaine général de connaissances – celui qui lie les membres entre eux – restera le même à travers tous ces changements : le bien-être du personnel.



Une CoP doit pouvoir répondre aux défis, questions et problèmes auxquels font face les organisations et mener à des résultats concrets.

2.2. UNE COMMUNAUTÉ

Les membres d'une CoP forment une **communauté** : un groupe d'individus qui interagissent, apprennent ensemble, nouent des relations et arrivent dès lors à créer une implication mutuelle et un sentiment d'appartenance. Il n'y a pas de hiérarchie entre les membres, même si certains membres ont un rôle spécifique comme la coordination par exemple.

Un groupe de personnes avec la même expertise n'est pas une CoP. Pour le devenir, les membres de ce groupe doivent établir des liens, discuter entre eux. Ce travail de cocréation entrainera des **relations fondées sur le respect et la confiance**. La communauté doit être considérée comme un endroit sûr où chacun peut donner son avis, poser des questions parfois plus sensibles ou parler des problèmes, des erreurs, sources riches d'apprentissage. L'installation de cette confiance est un des défis du coordinateur de la CoP (voir [phase 2 - 3.2](#)).

Par ailleurs, le succès de la CoP repose aussi sur des relations de réciprocité : les membres s'entraident car ils savent que quand ils auront besoin d'aide, ils pourront compter sur les autres.

2.3 UNE PRATIQUE PARTAGÉE

Une CoP a besoin de partager une pratique, c'est à dire la **façon de mettre en œuvre le domaine** défini. Pour ce faire, les membres doivent avoir en commun une connaissance de base du domaine, en général théorique et pratique et disposer ainsi de références communes ainsi qu'un vocabulaire spécifique au domaine couvert... Concrètement, une pratique peut se présenter sous forme de théories, d'approches, de récits, de principes, d'outils...

Par exemple, au sein d'une CoP sur la communication, une pratique partagée peut être le principe de toujours délimiter le groupe cible pour une action de communication ou pour une CoP de chefs de projet de connaître la méthodologie Prince2³.

La pratique évolue donc conjointement avec la CoP et elle devra être documentée. Si une partie relève des connaissances implicites⁴, non formalisables en dehors des échanges oraux, il faut cependant qu'il y ait un équilibre entre les **connaissances échangées** durant les activités et celles **enregistrées** dans des documents et des outils. Bref, tant les connaissances implicites qu'explicites doivent avoir leur place.

Les questions qui constituent le fil rouge de ce guide portent presque à chaque fois sur les trois éléments fondamentaux suivants :

- Comment délimiter le sujet ? (le domaine)
- Quels sont les rôles à assumer ? (la communauté)
- Quelles activités faut-il organiser ? (la pratique partagée)

EXEMPLE



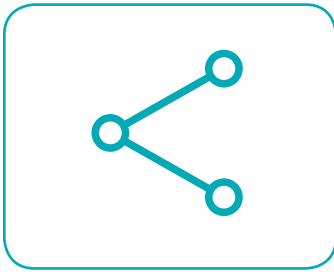
COMMnetKern est le réseau des responsables de la communication au sein de l'administration fédérale (même si le réseau n'emploie pas le terme CoP, il s'agit bel et bien d'une communauté de pratique). Il est organisé par le Service public fédéral (SPF) Personnel et Organisation et le SPF Chancellerie du Premier Ministre, et se rassemble plusieurs fois par an. Son objectif est de stimuler la politique de communication fédérale et de soutenir les communicateurs fédéraux. Les membres **échantent** leurs expériences, **se tiennent au courant** des développements importants et lancent des **projets communs**, qui sont ensuite mis en œuvre par le biais de groupes de projet.

³ Prince2 est une méthodologie de gestion de projet développée par les pouvoirs publics (britanniques) et basée sur des expériences pratiques, qui doit pouvoir être applicable à tous types de projets au sein de l'administration.

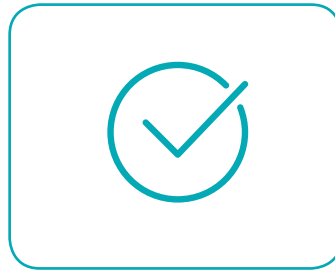
12 ⁴ Les connaissances implicites ou tacites sont des connaissances qui résident dans la tête des individus et sont difficiles à coucher sur papier. Contrairement aux connaissances explicites, elles ne sont pas faciles à transmettre. Consultez [le guide méthodologique SENIORS-JUNIORS](#) à la p. 43 pour plus de détails et un exemple concret.

3. À QUOI SERT UNE COP ?

Une CoP peut avoir plusieurs **objectifs** :



Formation continue
PARTAGER DES
CONNAISSANCES



Appui
RÉSoudre DES
PROBLÈMES



Innovation
RENOUVELLER
L'APPROCHE

Figure 1. Les objectifs d'une CoP

Il est établi depuis quelques années qu'en matière **d'apprentissage**, un adulte apprend pour 70% de façon informelle sur son lieu de travail⁵. A cet égard, la CoP qui est basée sur les échanges entre pairs et l'analyse des pratiques correspond à cette réalité. Pour cette raison, elles sont aussi de plus en plus soutenues par les services de formation.



Un adulte apprend pour 70% de façon informelle sur son lieu de travail . La CoP correspond à cette réalité.




⁵ Selon la règle des 70-20-10 communément admise dans le monde de la formation, un adulte apprend pour 70% de façon informelle sur son lieu de travail, 20% des feedback et du coaching et 10% dans les salles de classes (JENNINGS & WARGNIER, 2011).

Les **avantages** d'une CoP sont multiple pour ses **membres** :

 <p>Partager les connaissances</p>	 <p>Résoudre des problèmes</p>	 <p>Renouveler</p>
<p>Ils élargissent leurs connaissances et expertise et peuvent ainsi accroître leur professionnalisme et leur influence.</p>	<p>Ils trouvent de l'aide pour résoudre les problèmes qu'ils (ou leur équipe) rencontrent, pour répondre aux questions qu'ils se posent et réfléchir ensemble à des solutions possibles en cas de problèmes complexes.</p>	<p>Ils ont la possibilité de contribuer au développement de matériel de référence et de standards dans le domaine (cocreation, codéveloppement).</p>
<p>Ils ont accès à une mine d'expertise grâce aux relations avec les autres membres ou à l'accès à une base de connaissances.</p>	<p>L'échange de bonnes pratiques accroît leur efficacité au travail (ne pas devoir réinventer des choses qui existent déjà).</p>	<p>Les échanges favorisent l'apparition de nouvelles idées, d'approches innovantes...</p>
<p>Ils se tiennent au courant des derniers développements dans leur domaine, découvrent de nouvelles idées et approches...</p>	<p>Ils apprennent de leurs erreurs et succès grâce à l'analyse de leurs pratiques et celles des autres.</p>	
<p>Ils élargissent leur réseau et sont susceptibles de découvrir de nouvelles opportunités professionnelles.</p>		

À ces trois facettes, l'apprentissage, la résolution de problèmes et l'innovation, s'ajoute un **aspect social** : la CoP permet à ses membres de développer un réseau et rompt ainsi l'isolement d'experts souvent seuls au sein de leur organisation dans leur spécialité. Une personne qui s'occupe seule des marchés publics dans son organisation, sans équipe pour la soutenir, tire un réel profit des échanges avec des collègues experts en terme de motivation. Sans oublier que ceux-ci renforcent par la même occasion sa crédibilité, sa reconnaissance et sa réputation non seulement dans la CoP même, mais en dehors de celle-ci. Et ce, grâce à une meilleure connaissance du domaine et à la possibilité de tester notamment ses idées dans le groupe avant de les présenter aux clients ou aux dirigeants.

Une CoP qui fonctionne bien permet **pour l'organisation** :

 <p>Partager les connaissances</p>	 <p>Résoudre des problèmes</p>	 <p>Renouveler</p>
<p>de sauvegarder les connaissances critiques : les connaissances des experts ne disparaissent pas lors de leur départ de l'organisation car elles ont pu être diffusées et conservées grâce à la CoP. La continuité est garantie.</p>	<p>d'améliorer la qualité et le temps d'exécution en localisant plus facilement les ressources disponibles (collègues expert et documents) et en évitant de reproduire des erreurs commises précédemment.</p>	<p>de donner un coup de fouet à l'innovation et permettre à l'organisation de s'adapter à un environnement en constante évolution.</p>
<p>de partager (plus rapidement et plus largement) et capitaliser les bonnes pratiques, les trucs et astuces... typiques de la connaissance implicite et de l'apprentissage informel. La CoP joue à cet égard un rôle capital.</p>	<p>d'homogénéiser des manières de faire et développer des standards, directives, procédures et normes professionnelles.</p>	
<p>de réutiliser des outils : les outils développés par les membres sont souvent mis à disposition au sein de la CoP dans le cadre d'une mutualisation des ressources (par ex. formulaires, banques de données...)</p>	<p>de mieux et plus vite intégrer les nouveaux collaborateurs: la CoP permet au nouveau collègue de rapidement acquérir les connaissances utiles et de développer son réseau dont des experts qui peuvent lui venir en aide en cas de problèmes. Les équipes n'ont pas toujours suffisamment de temps (ou n'ont pas de collègues expérimentés) pour remplir cette tâche.</p>	

La figure 2 illustre les différences entre les attentes des membres et celles de l'organisation vis-à-vis d'une CoP.

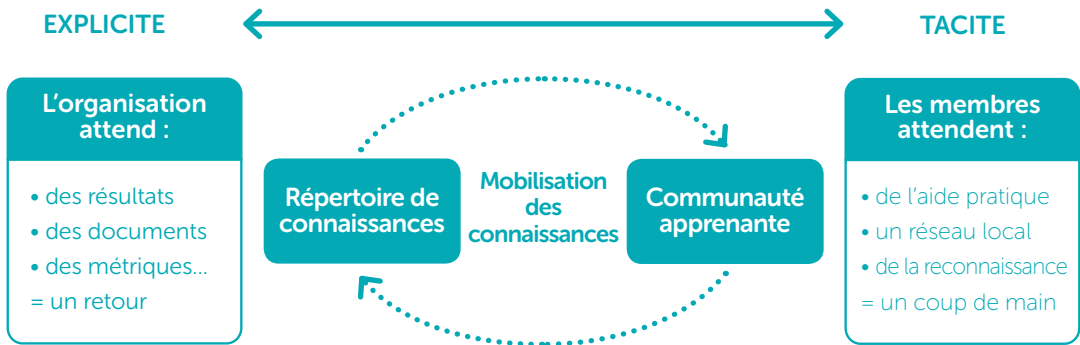


Figure 2. Le cycle des connaissances dans une CoP, de ROULLEAUX DUGAGE (2008: 170)

Comme on peut le constater, les attentes sont différentes. Les membres recherchent une aide pratique et préfèrent les échanges informels et oraux. L'organisation quant à elle veut que les connaissances échangées soient formalisées dans des documents, résumés, banques de données ... afin de les sauvegarder et pouvoir les réutiliser plus tard. Cette tension doit être gérée de façon à obtenir **un rapport équilibré où chacun est gagnant**.

Les liens entre la CoP et l'organisation

Une CoP rompt les silos présents dans une organisation. En ce sens, la CoP est une nouvelle forme d'organisation. De part son caractère transversal, une CoP existe en parallèle de la structure hiérarchique d'une organisation (top-down).



*Une CoP rompt les silos présents dans une organisation.
En ce sens, la CoP est une nouvelle forme d'organisation.*

Pour autant les liens sont étroits. Vu que les membres de la communauté font aussi partie de projets et d'équipes dans l'organisation, ils y **ramènent les connaissances acquises au sein de la CoP**. Par exemple, des propositions de solutions suite à des questions soumises à la communauté (voir figure 3).

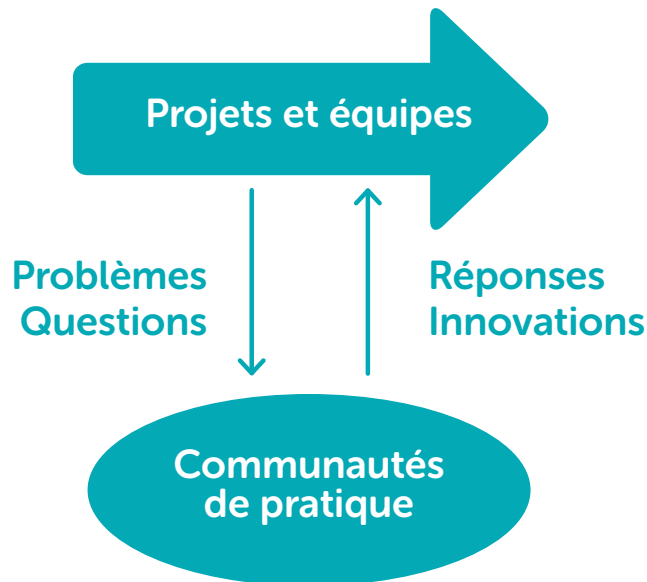


Figure 3. Interactions entre l'organisation et les CoP (CALLAHAN, 2007)

4. QU'EST-CE QUI DIFFÉRENCIE UNE COP D'UN RÉSEAU, D'UN GROUPE DE PROJET OU D'UNE ÉQUIPE ?

Il arrive que l'on confonde une CoP avec un réseau informel, une équipe ou un groupe de projet, alors qu'ils diffèrent l'un de l'autre par leurs objectifs, leur durée, les personnes qui en font partie et des liens qui les unissent. Une CoP est un **type spécifique de réseau** dont le **but** est de **partager des connaissances** entre des individus du même domaine d'expertise. Son **fonctionnement** est **non-hiérarchique** et basé sur la **cocréation**.

	Objectif	Membres	Lien	Durée
CoP	Créer, développer et échanger les connaissances et l'expertise des membres	Volontaires, sur la base de l'expertise dans le domaine ou de l'intérêt pour celui-ci (frontières floues)	Passion, implication, identification au groupe et au domaine	Tant qu'il y a un intérêt pour le domaine et que celui-ci est pertinent pour l'organisation
Equipe de projet	Exécuter un projet ou une tâche spécifique	Désignés par la hiérarchie (frontières claires)	Objectif commun de réaliser le projet	Jusqu'à la fin du projet
Réseau informel	Recevoir et transmettre des informations, savoir qui est qui	Reconnaissance mutuelle : amis et connaissances professionnels (aucune frontière)	Besoin mutuel et relations réciproques	Tant que les individus restent en contact
Equipe/ service	Mettre en œuvre les objectifs de l'organisation au-travers de tâches	Désignés par la hiérarchie (frontières claires)	Réalisation des objectifs communs	Tant que l'organigramme de l'organisation n'est pas modifié

Tableau 1. Différences entre une CoP, une équipe de projet, un réseau informel et une équipe, selon WENGER ET AL. (2002: 42)

La différence avec un réseau ne saute pas toujours aux yeux. Les réseaux visent à mettre les personnes en contact, mais le degré et la nature des relations d'un réseau informel ne sont pas les mêmes que ceux d'une CoP. Dans une CoP (plus ou moins mature), les participants se connaissent personnellement et bâtissent des relations durables. Il y règne un esprit communautaire qui n'existe pas dans un réseau. Un réseau peut toutefois être un environnement propice à la création d'une CoP.

Dans la pratique, on utilise souvent le terme « réseau », même quand il s'agit en fait d'une CoP. Ainsi, il existe bon nombre de CoP au sein de l'administration fédérale destinées à échanger des connaissances dans des domaines professionnels spécifiques, mais qui sont appelées « réseaux ». (par ex. KMnet-COMMnet, réseau Personnel & Bien-être...). Cependant, ces réseaux ont pour la plupart des caractéristiques spécifiques en commun : ils ont été créés sous l'impulsion du management (top-down), ont été d'emblé très organisé et servent de façon privilégié de canal d'information pour l'organisation qui en est le sponsor.

Une CoP n'est pas non plus une **communauté en ligne** classique comme connu dans le **monde du marketing**. Il s'agit là de communautés spécialement créées autour d'une marque, d'une entreprise... pour fidéliser les clients ou communiquer avec eux, souvent par le biais de médias sociaux tels que Facebook, Twitter... Il y a alors un *community manager* qui suit tout ce qui se dit sur la marque et y réagit, informe les personnes et les met en contact.

5. QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES PHASES D'UNE COP ?

Une communauté de pratique évolue avec le temps et passe par différentes phases, bien que son parcours varie en fonction de son caractère (spontané ou intentionnel, voir plus haut dans les caractéristiques d'une CoP).

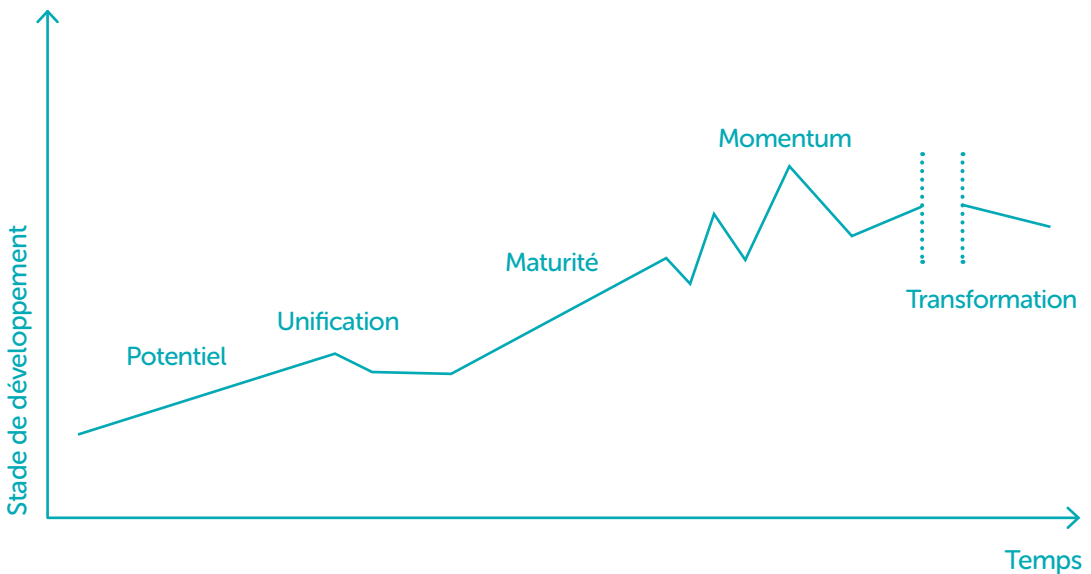


Figure 4. Les phases d'une CoP, de CEFRIO (2005: 23)

1. Préparation (stade du potentiel)

La CoP est à un stade embryonnaire. Dans le cas d'une CoP intentionnelle, c'est ici qu'ont lieu les activités de démarrage. On pourrait aussi appeler cette phase « le stade du potentiel ». Un petit groupe analyse s'il y a assez de potentiel pour former une CoP et comment il faudrait s'y prendre. Le principal défi ici est de trouver **suffisamment de terrain commun** entre les membres afin qu'ils voient l'utilité de la CoP et se sentent liés. Le coordinateur joue également un rôle crucial dans le succès de la communauté.

2. Démarrage (stade de l'unification)

La CoP évolue et passe de quelques membres « moteurs » à plusieurs participants pour atteindre une masse critique. Il y a en général un événement de lancement. Le défi majeur de ce stade d'**unification** consiste à créer **suffisamment de confiance** entre les membres ainsi qu'à générer suffisamment d'énergie et de valeur ajoutée pour eux afin de les motiver à rester. La CoP est encore fragile, son organisation doit être au centre des préoccupations.

3. Croissance (stade de la maturité)

La CoP a désormais une certaine maturité, mais continue de grandir. Il y a une clarification du thème, des frontières et des rôles. Le **partage des connaissances gagne en profondeur** et les membres **créent ensemble des connaissances**. La communauté de pratique se gère de façon très participative. Le coordinateur a un rôle de facilitateur et non plus de « moteur ». C'est ici aussi qu'il faut veiller à ce que la CoP soit soutenue par l'organisation.

4. Renouveau ou transformation (stade du *momentum*)

La CoP est mature, mais il faut **maintenir sa vitalité**, soutenir le rythme de ses activités, ce qui requiert de l'énergie, de l'attention et des moyens. En même temps, c'est la phase pour **faire le point** sur la situation et ainsi voir si vous voulez insuffler un nouvel élan à la CoP ou lui faire prendre un autre tournant. Vous pouvez également vous demander si elle est encore utile. La CoP peut changer de direction, se diviser en sous-communautés, mourir (si le thème n'est plus pertinent, par exemple), ou s'institutionnaliser (être reprise en tant qu'équipe dans la structure hiérarchique de l'organisation).

La suite du **guide** est **structurée** selon les **phases « de vie »** d'une CoP.

PHASE 1: PRÉPARATION

1. Existe-t-il un domaine de connaissances ou d'intérêt commun ? 22
2. Quels sont les objectifs à atteindre ? 24
3. Qui sont les acteurs et quels sont leurs rôles ? 24
4. Comment organiser la CoP ? 33

Avant de vous lancer avec enthousiasme dans la préparation d'une communauté de pratique, **demandez-vous si c'est vraiment d'une CoP dont vous avez besoin**. Quelles sont les principales raisons de la mettre en place ? N'y a-t-il pas d'autres meilleures options pour arriver au même résultat ? Pourquoi une CoP est-elle LA solution ? Si vous devez atteindre rapidement des résultats concrets, il vaut mieux opter pour une équipe de projet. Si votre but est de mettre en contact un nombre maximum de personnes, c'est plutôt un réseau qui est à privilégier. Les différentes parties de ce chapitre vous aideront à y voir plus clair : **existe-t-il un domaine de connaissances commun** et un thème clair sur lequel baser la CoP (voir phase 1 - 1) ? **Quels objectifs faut-il atteindre** (phase 1 - 2) ? Dispose-t-on de suffisamment de **moyens** (temps) pour la **coordonner** (phase 1 - 3) ?

N'oubliez pas non plus de faire un travail de repérage des **réseaux ou CoP (informels) qui existent déjà** au sein de l'organisation ou en dehors de celle-ci. Par exemple, un groupe de collègues issus de différents départements qui se rassemblent régulièrement à la cafétéria pour échanger des idées ou un groupe d'expert qui se penchent sur la thématique pressentie. Évaluez alors avec les membres si votre soutien et une transformation en communauté de pratiques est pertinente. Dans l'affirmative, la communauté aura nettement plus de chance de réussir qu'en partant de zéro.

Dans tous les cas de figure, que l'on fasse évoluer une CoP informelle ou que l'on crée une CoP, la première étape est de discuter avec quelques membres potentiels et d'identifier s'ils font face à des défis communs.

Une dernière réflexion introductive empruntée à Wenger⁶ :

« *You cannot start a community by yourself. In fact you cannot start a community at all, to be quite honest about it. The only people who can form a community are the members themselves as a collectivity. But this does not mean that you cannot do anything if you see the need for a community that does not exist yet.* »

1. EXISTE-T-IL UN DOMAINE DE CONNAISSANCES OU D'INTÉRÊT COMMUN ?

Si la CoP a émergé de façon spontanée, on a déjà une idée de son domaine. En général, il gagnera à être d'avantage précisé. Pour ce faire, vous pouvez alors organiser une session de travail à ce sujet (voir phase 2 - 1.3). Si vous êtes à l'origine de la création de la communauté, à la demande du management par exemple, vous pouvez ébaucher une **première description** du domaine sur la base d'entretiens avec les membres potentiels, et ensuite d'en discuter lors d'une première réunion. L'affinage se fera ensuite lorsque la CoP aura un certain vécu.

EXEMPLE



La **CoP Diversité** pilotée par la **police fédérale** rassemble des membres du personnel, tant issus du cadre opérationnel que du cadre administratif et logistique de la police fédérale, ayant un intérêt pour la thématique de la **gestion de la diversité au sens large** du terme. De nombreux sujets tels que le handicap, l'ethnicité, l'âge, l'orientation sexuelle, le genre, ou encore les convictions religieuses et philosophiques sont abordés au sein de cette CoP dans le but d'améliorer l'approche ainsi que la gestion de la diversité au sein de la police intégrée.

Au cours des réunions organisées tous les deux mois, les membres de la CoP ont l'occasion d'échanger les bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité. Les participants ont également l'opportunité de discuter des besoins et attentes des services auxquels ils appartiennent. Des groupes de travail sont régulièrement organisés afin d'approfondir une thématique ou d'apporter une solution à un problème donné. Chaque réunion aborde un thème précis avec invitation d'experts.

EXEMPLE



Le **SPF Santé publique** a mis en place en 2010 la **CoP « Project Forum »**, à la suite de la création d'un service spécifique (Portfolio Office) chargé de la gestion des projets. Cette CoP vise à offrir un forum à tous les collaborateurs de projet du SPF dans le but de chercher ensemble des solutions aux problèmes de projets récurrents, d'échanger des expériences et de demander des avis sur des nouvelles approches ou des outils liés aux projets. Le service Portfolio Office pilote les réunions de la CoP, mais les membres peuvent donner leur input sur les thèmes qu'ils veulent aborder, tant que ceux-ci restent dans **le domaine de la gestion de projet**.

2. QUELS SONT LES OBJECTIFS À ATTEINDRE ?

Cette phase vous permet à vous, coordinateur/initiateur, de vous faire une première idée des objectifs du domaine. Que voulez-vous atteindre dans ce domaine : stimuler l'échange de connaissances ? Développer de nouveaux standards ou de nouvelles méthodes de travail ? Trouver des solutions (innovantes) pour un problème spécifique ? Et si tous ces objectifs figurent sur votre liste, lequel est prioritaire ? Vous pourrez les définir et fixer les priorités avec les membres durant la phase de démarrage (voir [phase 2 - 1.5](#)).

EXEMPLE



La **CoP « dissémination »** a été mise en place au niveau du réseau **européen** d'évaluation de technologies de santé (EUnetHTA) avec deux objectifs :

- 1) Partager l'expérience des personnes en charge de la dissémination de rapports scientifiques de type « évaluation de technologie de santé » (HTA).
- 2) Expliciter une partie de cette expérience en créant un recueil de bonnes pratiques dans ce domaine.

3. QUI SONT LES ACTEURS ET QUELS SONT LEURS RÔLES?

3.1 LE COORDINATEUR

Le coordinateur est la figure-clé, le moteur de la communauté, surtout au début quand il doit lui donner vie. Il a pour tâches de :

Motiver les membres à participer activement et d'encourager l'échange de connaissances

- il attire de nouveaux membres et les introduit dans le groupe
- il aide et encadre les membres, par exemple pour utiliser des outils en ligne
- il veille à un climat de confiance au sein du groupe afin d'encourager la réflexion et l'échange (voir [phase 3 - 3.2](#))
- il s'assure que les informations et la documentation échangées ou créées sont utiles et bien structurées
- il pilote les rencontres, anime les rencontres et les discussions en ligne (voir [phase 3 - 3](#))



Coordonner les tâches et le fonctionnement

- il aide la communauté à déterminer ses objectifs et son fonctionnement
- il fournit les moyens nécessaires
- il organise régulièrement des activités
- il met à disposition des outils de collaboration
- il communique aux membres
- il recueille du feed-back et s'en sert pour faire évoluer la CoP



Veiller à la visibilité, au marketing, au leadership

- il promeut la CoP auprès du management de l'organisation
- il évalue son fonctionnement et publie cette évaluation (voir [phase 3 - 4](#))
- il fait connaître la CoP au sein et en dehors de l'organisation

La coordination d'une CoP peut occuper 20 à 50 % d'un temps plein. Si vous souhaitez devenir coordinateur, assurez-vous que vous en avez le **temps** ou que vous pouvez compter sur un collègue pour répartir la charge de travail. Une autre possibilité est d'alterner la coordination entre membres.

Le coordinateur doit-il être expert du contenu ?

Le coordinateur ne doit **pas forcément être un gourou** du domaine. Une trop grande expertise peut au contraire intimider les participants qui oseront moins partager leurs propres expériences. Il doit cependant avoir suffisamment de connaissances pour comprendre les discussions, repérer les défis liés au domaine, et mettre en contexte les problèmes que rencontrent les membres.

Le coordinateur doit avant tout avoir **des compétences relationnelles**. Il doit être reconnu et respecté par le groupe, être sociable et faire preuve d'empathie.

Le coordinateur doit-il « animer » tous les échanges ?

Pas nécessairement. L'animation peut aussi être faite par tout membre à l'aise dans la conduite de discussions de groupe. Si l'animation n'est pas assurée par le coordinateur, veillez à ce que les deux rôles soient bien distincts aux yeux de tous ; le coordinateur peut alors se charger de l'introduction, expliquer les objectifs de la rencontre, faire un résumé des échanges à la fin de la réunion... Vous trouverez des conseils d'animation à la [phase 2 - 3](#).

À VOUS!

**Avez-vous le profil d'un coordinateur de CoP ?**

Vous envisagez de devenir coordinateur d'une CoP ? Ou vous l'êtes déjà ? La **check-list** dans l'annexe 4 vous aide à en savoir plus sur votre profil de coordinateur. La check-list reprend toute une série d'affirmations qui décrivent certaines aptitudes requises chez un coordinateur. Vous pouvez en vous servir pour déterminer si ce rôle vous convient, quels sont vos points forts et les compétences éventuelles que vous pouvez encore développer, ou quelles tâches vous pouvez déléguer si celles-ci vous conviennent moins.

EXEMPLE



La **CoP Project Forum** (SPF Santé publique) s'est rassemblé à deux reprises en 2015. L'encadrement de la CoP et la coordination de ces réunions (entre autres, la planification des dates, la réservation et la préparation des salles, l'envoi d'invitations aux participants, l'animation des réunions, le traitement des évaluations) ont occupé au total 10 % d'un ETP (5 % pour chacun des deux coordinateurs).

La CoP possède un **coordinateur fixe** qui **organise** les réunions et en détermine le contenu sur la base des propositions des membres. Il se charge également d'**animer, mais ne donne pas son avis** durant les discussions ou ateliers. Ce sont les participants qui apportent de l'input. À côté de cela, des experts sont régulièrement invités pour expliquer certains sujets spécifiques. Par exemple : la gestion des risques est un thème qui occupe une place importante dans le monde des projets et bon nombre de membres souhaitent échanger et acquérir des connaissances dans ce domaine. Le coordinateur, qui est aussi chef de projet, maîtrise la terminologie et comprend ce thème dans son ensemble, mais c'est l'expert en analyse des risques qui a encadré l'atelier.

Former un coordinateur

Un certain nombre d'organisations ont développé un programme de formation destiné aux futurs coordinateurs. L'animation de groupe et les outils IT de collaboration en constituent des points importants, complété par une introduction théorique sur les CoP. Cette approche professionnelle est un gage de succès pour assumer une telle fonction.

EXEMPLE



Le **programme de formation** d'un coordinateur CoP à la **police fédérale** comprend les éléments suivants :

Le cadre conceptuel, dynamique et déploiement des réseaux :

- les principaux concepts relatifs aux réseaux et leur complémentarité par rapport à d'autres méthodes exploitées en gestion des connaissances
- le mode de fonctionnement du réseau et de la dynamique sous-jacente
- l'identification des opportunités de créer un réseau et de mettre en place les premières démarches pour lancer un réseau
- la politique de gestion des connaissances à la police fédérale et le développement des réseaux d'expertise

Les outils au service du réseau :

- les outils qui soutiennent les réseaux
- les choix technologiques en fonction des besoins (wiki, blog, outil de stockage...)
- leur mise en œuvre

Le bon usage des moyens de communication virtuels :

mise en œuvre des techniques de rédaction et de présentation qui permettent d'établir une communication efficace et percutante dans un contexte virtuel

Les techniques de facilitation et d'animation :

les techniques qui permettent d'animer un réseau d'experts et d'encourager la dynamique entre les membres (techniques de facilitation, conduite de réunion et workshops...)

L'évaluation des résultats :

mise en œuvre des moyens (audit, enquête, questionnaires...) qui permettent d'évaluer les progrès du réseau et de sa maturité

3.2 LES MEMBRES

Un coordinateur est le moteur de la CoP, mais les membres sont évidemment aussi responsables de son succès. Ils sont le cœur de la communauté. Attirer les bonnes personnes est l'une des conditions de la réussite d'une communauté de pratique.

Commencez par **identifier et contactez un noyau de membres** qui sont des experts reconnus dans le domaine. Présentez-leur le projet et assurez-vous qu'ils s'y intéressent. Vous avez besoin de quelques membres très actifs qui lanceront la CoP.



Un des principaux facteurs de réussite d'une CoP est d'attirer les membres avec le bon profil.

CONSEIL



A ce stade, le **lobbying** est à la base du succès de la future CoP. C'est en **contactant** de façon **informelle** des membres potentiels que vous pourrez tester votre idée et si l'accueil est positif, repérer un ou plusieurs futurs membres fondateurs.

Vous déciderez avec ce noyau si vous mettez en place une CoP libre d'accès ou fermée. En effet, en fonction de l'objectif de la communauté, vous pouvez choisir d'inviter toute personne intéressée ou au contraire de sélectionner les participants. Les **critères** portent en général sur les compétences et la motivation du candidat.

Les membres ont-ils les bonnes compétences ?

- Sondez dans quelle mesure les tâches quotidiennes du candidat-membre ont un lien avec le domaine concerné. Que peut offrir le membre comme connaissances, expertise, expérience ?
- Veillez à un équilibre entre le nombre de nouveaux venus et d'experts. Un dirigeant a tout intérêt à ce que les collaborateurs récemment engagés participent à une CoP, étant donné qu'ils pourront y approfondir rapidement leurs connaissances. La CoP aussi en sort gagnante : ces nouvelles recrues

peuvent apporter un regard neuf et des idées intéressantes. Mais il ne faut pas non plus qu'elles soient trop nombreuses, sinon les membres plus expérimentés risquent d'être trop sollicités. Eux aussi sont là pour apprendre, sans quoi la CoP perd tout son intérêt à leurs yeux.

- Aidez les membres à prendre du recul par rapport à leurs pratiques et à leur contexte quotidien, à tirer des leçons utiles à tous. Cette démarche peut être peu habituelle pour certains membres. Plusieurs techniques sont proposées dans la partie consacrée à la phase de croissance (phase 3 - 2).

Les membres sont-ils motivés à partager ?

- Évaluez dans quelle mesure le membre est disposé à partager ses expériences, à parler des leçons apprises, à mettre en commun ses documents...
- Faites-vous une idée de l'ouverture du membre aux autres opinions, aux nouvelles idées.

C'est aussi une manière de les informer du rôle actif qu'il est attendu d'eux.

Et *last but not least*, ils doivent disposer du **temps** nécessaire pour participer à la CoP en accord avec leurs dirigeants. Au début, l'accord du dirigeant peut rester informel, mais après un certain temps, lorsque la communauté a déjà enregistré plusieurs résultats, ses membres peuvent demander à formaliser cet accord et à ce que leur participation à la CoP fasse partie des objectifs de leur cycle d'évaluation.

À VOUS!



Voici quelques **questions** à poser aux membres **potentiels** :

- Quelle est votre fonction ? Quelles sont vos tâches ?
- Que pensez-vous pouvoir apprendre à la CoP ?
- Que pensez-vous pouvoir apporter à la CoP ?
- Combien de temps pouvez-vous consacrer à la CoP ?

Quelle est la taille idéale pour une CoP ?

Une CoP peut compter dix membres ou plusieurs centaines. Ce qui a des implications pratiques détaillées ci-après. Le plus important cependant est le sentiment d'identification de ses membres au domaine et l'engagement à apprendre ensemble.

Plus le groupe est grand, plus il est difficile de répondre aux besoins individuels des membres. En outre, un grand groupe n'est pas un environnement d'apprentissage « sûr ». Les participants se montreront plus réservés et ne partageront pas leurs expériences ou se limiteront à des échanges superficiels.

Un groupe trop petit n'est pas non plus idéal pour l'échange de connaissances. Après quelque temps, les membres finissent par connaître les avis et histoires de chacun et le groupe risque de tourner en rond, de manquer de matière ou de diversité. N'hésitez pas à proposer à des membres potentiels de rejoindre la communauté.



Un grand groupe n'est pas un environnement d'apprentissage « sûr ». Les participants se montreront plus réservés et ne partageront pas leurs expériences ou se limiteront à des échanges superficiels.

3.3 LE COACH

En complément de la formation d'un coordinateur, le rôle de coach comme accompagnateur est courant dans les organisations privées de grande taille qui ont engagé une politique active de soutien des CoP. Le rôle d'un coach est de **conseiller et soutenir** le coordinateur dans tous les aspects que comportent la fonction, ceci particulièrement dans la phase de lancement de la communauté. Les domaines d'intervention sont en général axés sur :

- l'approche, la stratégie lors de la préparation du lancement d'une CoP
- l'animation du groupe lors des rencontres
- le choix et l'implémentation d'outils de collaboration (par ex. plateforme électronique).

Si cette possibilité existe, ce support vous sera en général proposé par la personne de votre organisation en charge de la gestion des connaissances. Par ailleurs, contacter un coordinateur expérimenté représente aussi une bonne opportunité d'apprentissage et de possibilités de feed-back.

3.4 LE SPONSOR

Un sponsor – ou un parrain/une marraine –

- protège la communauté en lui offrant une **reconnaissance au plus haut niveau de l'organisation**
- veille à la **visibilité**
- et à l'**importance stratégique**
- assure que la CoP dispose des **moyens** dont elle a besoin.

Le sponsor assure le lien entre la direction et la communauté, et veille à ce qu'elle possède la marge de manœuvre nécessaire. C'est un rôle important qu'il ne faut pas sous-estimer.

Dans les grandes organisations, ce rôle peut être partagé entre un sponsor de haut niveau qui soutient la CoP sur le plan stratégique (visibilité, soutien du haut management) et un « commanditaire » qui fournit à la CoP des moyens concrets. C'est souvent le dirigeant direct du coordinateur qui assume ce rôle.

EXEMPLE



Le sponsor du **SPF Justice** d'une nouvelle CoP a adressé un courrier à la hiérarchie des membres potentiels d'autres organisations fédérales afin de soutenir l'initiative et de proposer des membres intéressés.



**Service public fédéral
Justice**

Direction générale
Service des Relations Internationales

**SPF Chancellerie du Premier Ministre
Présidente du Comité de direction ad intérim**

CONTACT Juan Linares
DATE 21/01/2016

OBJET: CREATION D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUES PORTANT SUR LA GESTION ET LE SUIVI DE PROJETS INTERNATIONAUX

Madame la Présidente,

Suite au constat que chaque entité fédérale est active dans le domaine de la gestion et le suivi de projets internationaux mais que peu de contacts ou d'échanges d'expériences ont été établis entre elles sur une base régulière, il nous est apparu que la création d'une communauté de pratiques dans ce domaine pourrait représenter une réelle plus-value pour les parties prenantes. Cette forme de réseau professionnel regroupe les experts d'un même métier pour solutionner des problématiques communes.

Le but est donc d'améliorer l'exercice du métier par le partage d'expériences, l'apprentissage et l'entraide.

La participation à une communauté de pratiques doit bien sûr être volontaire et motivée par l'intérêt pour un partage de connaissances individuel et collectif.

Les avantages d'une communauté de pratiques pour les entités participantes sont :

- l'enrichissement en connaissances et en savoir-faire ;
- une plus grande facilité à résoudre des problèmes ;
- les erreurs du passé deviennent évitables ;
- les innovations ou initiatives sont plus facilement provoquées.

3.5 L'ÉQUIPE D'APPUI

À côté de ces rôles-clés, il y a quelques **tâches plus techniques** que peut assumer le coordinateur ou qu'il peut déléguer à un ou plusieurs membres. Il s'agit à chaque fois d'un ensemble cohérent de tâches. Ce sont pour la plupart des tâches qui n'apparaîtront que dans une phase ultérieure du développement de la CoP, mais il n'est pas inutile de déjà s'y intéresser, ne serait-ce que pour voir si c'est vous qui allez vous en charger ou s'il est préférable de demander de l'aide à d'autres personnes.

Le rapporteur

La mission du rapporteur ne se limite pas à prendre note durant les rencontres ou à rédiger des comptes rendus de réunions. Il veille aussi à ce que les connaissances qui naissent des échanges soient documentées, qu'il y ait un rapport ou une présentation, que la nouvelle méthode de travail soit transcrite ou que les bonnes pratiques soient fixées par écrit. Bref, toutes ces tâches qui empêchent la perte des connaissances échangées et créées au sein du groupe. Son travail peut paraître parfois procédural ou secondaire, mais la banque de données ainsi créée est d'une valeur inestimable, tant pour les membres actuels que pour ceux qui rejoignent la CoP à un stade ultérieur. Par ailleurs, le fruit de son travail permet de montrer aux dirigeants que la CoP donne des résultats.

Le collaborateur IT

Il s'occupe de la mise en place et de la maintenance des outils de collaboration :

- il propose des outils
- il les configure.

Le documentaliste

- il crée une structure de dossiers pour les documents et veille à ce que la documentation reste structurée
- il gère les droits sur la plateforme
- il aide les membres à utiliser les outils (coaching, mise à disposition des modes d'emploi...).

Le collaborateur administratif

Il organise les rencontres, tient l'agenda et coordonne les activités (envoyer les invitations, réserver et aménager les salles, transmettre la documentation avant les réunions...).

CONSEIL



Dans un souci d'efficacité, nous vous conseillons de **confier ces rôles à un nombre restreint de personnes**. Sans quoi, vous risquez de perdre du temps à tout coordonner (par ex. lorsqu'il y a un nouveau participant, c'est le coordinateur qui se charge de l'accueillir, le collaborateur administratif qui l'ajoute à la liste des membres et lui envoie une invitation, le documentaliste qui lui fournit les droits et les explications pour la plateforme...). Vous pouvez faire appel à des **volontaires parmi les membres** pour ces tâches. Ils constitueront le noyau actif de la CoP. Vous les impliquez ainsi dans le fonctionnement de la CoP et renforcez leur lien et leur identification à celle-ci.

4. COMMENT ORGANISER LA COP ?

4.1 DANS QUELLE MESURE LA COP EST GÉRÉE PAR SES MEMBRES ?

Jusqu'ou définissez-vous en tant que coordinateur le domaine, les objectifs, le programme de la communauté... et quelle place laissez-vous à l'apport des membres ? C'est une des questions récurrentes qui se pose tout au long de la vie de la CoP. Une CoP est par définition participative et sans hiérarchie formelle. Le coordinateur n'a pas de position d'autorité.

CONSEIL



Veillez à ne pas trop prendre l'initiative ni la responsabilité au début. Les membres comprendront ainsi d'emblée que c'est à eux de donner forme à la CoP et de la faire fonctionner. **Définissez un cadre et encouragez les membres**, pour que la communauté puisse pleinement se développer.

La **taille de la CoP** entre elle aussi en jeu. Plus sa taille est limitée, plus il sera facile pour les membres de s'autogérer, de choisir eux-mêmes ce qu'ils veulent apprendre ensemble et comment s'y prendre. Le schéma ci-après représente la différence dans la préparation et le démarrage d'une petite CoP (moins de 15 à 20 membres) et d'une grande CoP.

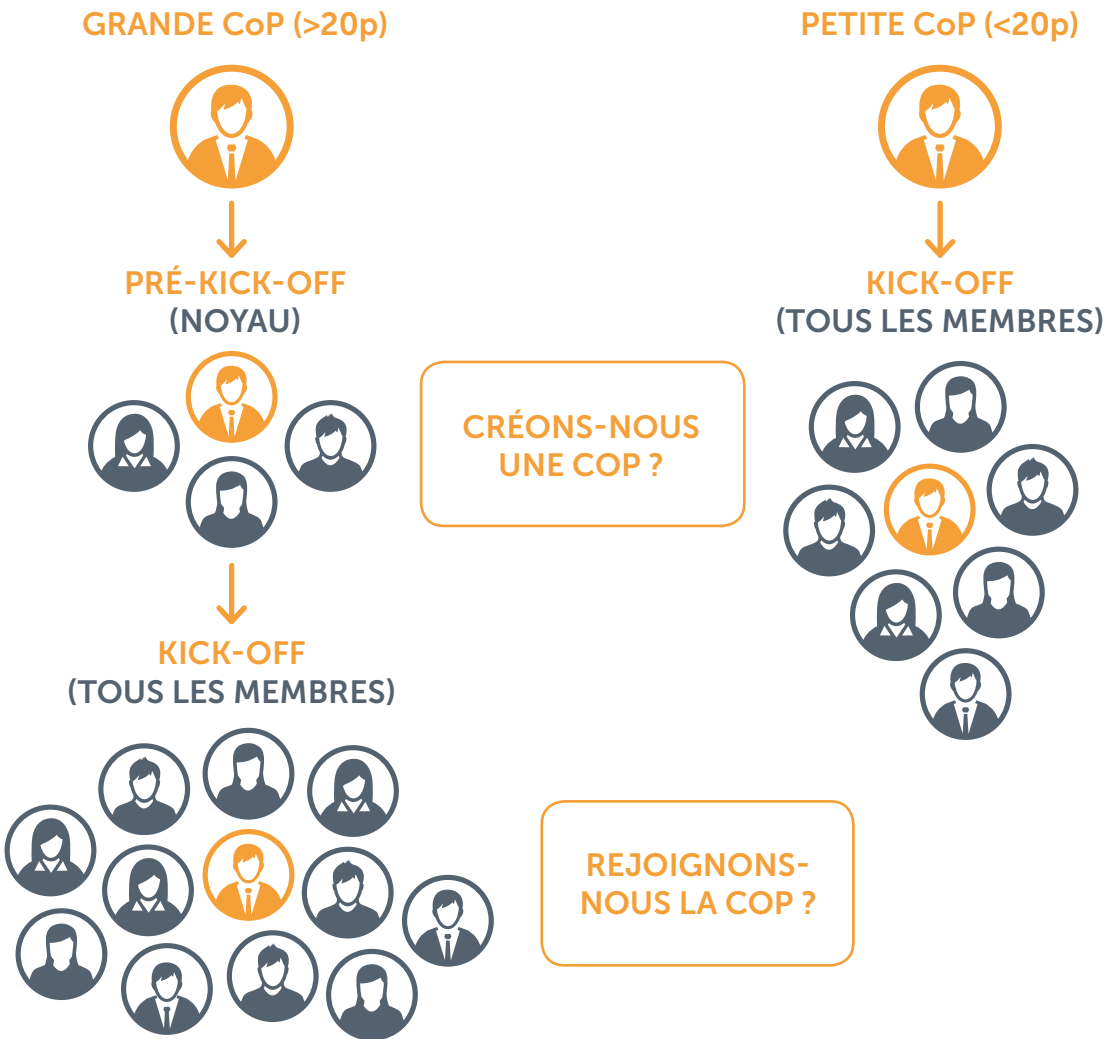


Figure 5. La préparation et le démarrage d'une petite CoP et d'une grande CoP

Dans une **petite CoP**, le coordinateur peut, au cours de la phase préparatoire, se limiter à chercher les bons membres et à préparer la réunion kick-off⁷ (élaborer un scénario – voir phase 2 - 1). Celle-ci servira alors à répondre à la question : devons-nous créer une CoP ? Est-ce bien utile ? Les membres déterminent la suite : le thème de la CoP, ses objectifs...

Dans une **grande CoP**, il vaut mieux organiser d'abord une réunion préparatoire avant le kick-off, avec un groupe restreint de membres motivés. Vous réfléchirez avec eux à l'utilité réelle de la communauté et vous élaborerez ensemble une

proposition de domaine et d'objectif. Cette proposition sera ensuite soumise et développée par un plus grand groupe lors de la « vraie » réunion kick-off.

On peut également envisager que la communauté soit dans un premier temps relativement discrète pour d'abord donner l'occasion aux participants de mieux se connaître (par exemple, en organisant un *lunch-meeting* chaque mois), de créer des liens, de découvrir progressivement la valeur ajoutée de ce type de collaboration, puis de communiquer plus largement. Que vous optiez pour ce démarrage en sourdine ou au contraire, pour un démarrage en fanfare avec tambours et trompettes dépendra non seulement du nombre de membres pressentis mais aussi de la culture de votre organisation.

4.2 COMMUNAUTÉ EN LIGNE ET/OU HORS LIGNE ?

Comment vont se dérouler les échanges ? Les participants vont-ils se rencontrer lors de réunions ou discuter uniquement en ligne ? Ou les deux ?

La **plupart des CoP** choisissent de **se réunir à intervalles réguliers** et de poursuivre les échanges et **discussions en ligne**. Cette formule combine plusieurs avantages : les questions simples qui se prêtent bien à un échange en ligne obtiennent souvent rapidement une réponse tandis que les discussions en face à face sont destinées plutôt à des sujets plus complexes. Par ailleurs, les réunions ont un impact positif sur le niveau de confiance entre les membres. En effet, il est plus difficile de faire confiance à quelqu'un que l'on n'a jamais rencontré dans la 'vraie vie'.

Echanges virtuels – en ligne		Echanges 'en face to face' – hors ligne
+	Réactivité et accessible en continu Mobile Accessible à tous Peu de frais Interaction facile Effet boule de neige pour le recrutement de membres Habitude des échanges en ligne (média sociaux)	Confiance entre les membres -> facilite l'échange d'expériences Richesse des contacts et des discussions Communication non verbale Dynamique de groupe
-	Impersonnel Frein : qui lit ? Perte de contrôle Rapidement un grand groupe de membres passifs Technophobie	Coût (éventuel) de déplacement Organisation pratique Temps de retard par rapport à l'actualité Pression du groupe/plus difficile pour les personnes introverties

Tableau 2. Avantages et inconvénients des échanges en ligne et hors ligne

A ce titre, la possibilité d'organiser des réunions virtuelles où tout le monde peut se voir et s'entendre sont une réelle opportunité pour les CoP.

CONSEIL



Dans cette phase, **envisagez** déjà les **possibilités**, mais attendez la première réunion avec les membres pour prendre une décision. Et retenez surtout que mettre en place une CoP implique bien plus de choses que de créer un groupe de discussion LinkedIn.

4.3. COMMUNICATION

Réfléchir à un plan de communication fait partie des étapes importantes lors de la création d'une CoP, surtout si celle-ci est formelle et de plus grande envergure. Comment communiquer pour faire connaître la CoP auprès de participants potentiels, pour les recruter, pour avoir le soutien de la hiérarchie (des membres et de ses propres dirigeants). Comment communiquer les résultats et les réalisations de la CoP dans une phase ultérieure ? Même si vous n'avez pour le moment qu'une seule action à y inscrire, il est utile de **préparer dès maintenant votre plan de communication et de le mettre à jour régulièrement**. Une communication attrayante peut contribuer à réaliser les objectifs de la CoP.

N'hésitez pas à demander l'aide du service de communication de votre organisation. Vous trouverez par ailleurs les principes de base pour élaborer un plan de communication dans le **COMM Collection** : Établir le plan de communication d'un projet.

CONSEIL



Si vous avez un noyau actif de membres, réfléchissez avec lui aux parties prenantes de la CoP et déterminez ensuite **les groupes cibles** de la communication. Vous serez ainsi sûr de n'oublier personne.

PHASE 2: DÉMARRAGE

1. La réunion kick-off : comment rallier les membres à la CoP ? 39
2. Que se passe-t-il après la réunion kick-off ? 49
3. Comment animer les rencontres ? 56

La phase préparatoire vous a permis de tracer les grandes lignes de la CoP : les membres potentiels, le domaine, l'objectif général, les rôles à prévoir... La phase de démarrage est celle du lancement effectif.

Au début de la CoP, les membres définissent ensemble :

- le domaine
- les activités
- l'organisation.

Il est évidemment impossible de régler toutes ces questions dès la première réunion. Les **deux priorités** à ce stade sont :

- que les membres comprennent et adhèrent au concept de CoP, à ses valeurs et à la nécessité de leur participation active
- d'identifier suffisamment de défis partagés par tous les membres pour justifier l'intérêt de se rassembler.



Deux priorités : adhésion des participants au mode de fonctionnement d'une CoP et l'existence de défis communs.

CONSEIL



Facilitez la réunion, préparez-en le canevas, et installez une dynamique pleinement participative, laissez les membres décider. Il s'agit de **leur CoP** et c'est à eux à lui donner forme.

1. LA RÉUNION KICK-OFF : COMMENT RALLIER LES MEMBRES À LA COP ?

La **réunion de lancement** – ou **réunion kick-off** – est la première rencontre rassemblant les membres. L'ordre du jour de cette réunion (et du pré-kick-off, voir [phase 1 - 4](#)) peut comprendre les points suivants :

1. Pourquoi sommes-nous ici ?	Expliquez l'objectif de la réunion, parcourez l'ordre du jour
2. Qui sommes-nous ?	Proposez aux participants de se présenter et de décrire leur fonction
3. De quoi s'agit-il ?	Expliquez ce qu'est une CoP, quel est le rôle d'un coordinateur et des membres. Recueillez les réactions des participants. Sont-ils enthousiastes ? Réticents ?
4. Sur quoi voulons-nous nous pencher et que voulons-nous atteindre ?	Déterminez ensemble les thématiques communes. Identifiez ensuite avec le groupe les objectifs de la CoP.
5. Comment voulons-nous travailler ?	Convenez avec les membres de quelques règles de base pour assurer un bon fonctionnement : qui peut devenir membre, quelles sont les valeurs qui nous semblent indispensables ...
6. Et après ?	Laissez les membres fixer la prochaine étape, le(s) thème(s) à aborder la prochaine fois
7. Qu'en avons-nous pensé ?	Prévoyez du temps pour évaluer la réunion

À VOUS !



Utilisez le **template** à l'[annexe 1](#) pour établir un **scénario** clair de votre réunion de lancement.

CONSEIL



Ne perdez pas de vue **l'aspect logistique** :

- le choix et la disposition de la salle. Une salle de type auditorium n'incite pas le public à participer activement, il vaut mieux placer les tables en forme de U ou en petit groupe.
- à boire et à manger : soignez le catering, cela contribuera à créer une ambiance agréable sans nécessairement nécessiter un budget énorme.

1.1 POURQUOI SOMMES-NOUS ICI ?

Les **objectifs** de la **première réunion** :

- les membres ont fait connaissance
- ils ont compris que le but d'une CoP est de s'entraider, d'apprendre et de créer ensemble
- ils ont fixé les grandes lignes du domaine de la CoP
- ils ont pu exprimer leurs attentes et leurs besoins ; ils se sont mis d'accord sur ce qu'ils veulent atteindre avec la CoP
- ils sont motivés pour la suite et ont déjà une première idée de ce que la CoP peut leur offrir et de ce qu'ils peuvent lui apporter
- le groupe s'est accordé sur les questions à aborder à la prochaine réunion ou sur la prochaine étape
- tous ont participé activement.

Pour les communautés de plus grande taille et plus formelles, le sponsor peut d'abord prendre la parole au début de la réunion et si nécessaire, un expert renommé du domaine peut être invité.

1.2 QUI SOMMES-NOUS ?

Prévoyez du temps pour que **chacun apprenne à (mieux) se connaître** et veillez à une **ambiance détendue**. Le but est que les participants se rendent compte qu'ils font face à des défis communs et que la coopération entre pairs est une opportunité.

Les exercices de type « **icebreaker** ou brise-glace » sont particulièrement indiqués dans ce contexte. Un *icebreaker* est un exercice de facilitation qui a pour objectif d'aider le groupe à se constituer et de mieux se connaître les uns les autres sous une forme ludique.

Par ailleurs, ce type d'exercice permet aussi un 'échauffement mental', de façon à placer les participants d'emblée dans un rôle actif. Il existe de nombreux exercices de ce type. En voici quelques-uns⁸ :

Si les participants ne se connaissent pas encore (bien) :

- **Speed dating**: les participants discutent par groupe de deux pendant quelques minutes de leur travail, de leur dernier projet et de ce qu'ils en pensent.
- **Elevator pitch**: chacun a une minute pour se présenter (nom, fonction, organisation, les raisons de sa présence).
- **Similitudes et différences**: par groupe de deux ou trois, les participants cherchent leurs similitudes ou différences (qui ne sautent pas aux yeux). Le groupe avec la plus longue liste de caractéristiques communes gagne.
- **Les images**: déposez toute une série de photos, d'images ou d'objets sur une table et demandez aux participants de choisir celui ou celle qui lui correspond le mieux. Laissez-les ensuite se présenter à l'aide de cet objet ou de cette image.
- Disposez plusieurs **flip-charts** dans la salle sur lesquels vous avez noté des **questions**. Invitez les participants à écrire leurs réponses directement sur les flip-charts, et lisez ensuite tous ensemble ce qu'ils ont écrit, en leur demandant de commenter si nécessaire.
- **Course par élimination**: tous les participants sont debout. L'accompagnateur pose une série de questions et chaque participant qui peut y répondre par « oui », peut s'asseoir. Les questions peuvent être neutres ou porter sur le travail ou sur la vie privée. Exemple : qui a mis plus d'une heure pour arriver jusqu'ici ? Qui a plus de cinq ans d'ancienneté dans sa fonction actuelle ? Qui a lu les présentations avant la réunion ? Qui a un lapin chez lui ?

Si les participants se connaissent déjà bien :

- Racontez quelque chose sur vous que **les autres ne savent pas** (un hobby hors du commun, quelque chose que personne n'aime faire à part vous...).
- Chacun dit trois choses le concernant. L'une est **fausse**, le groupe doit deviner laquelle.

N'abusez pas de ces techniques : elles ne plaisent pas à tout le monde et certains s'en lassent vite. Vous pouvez aussi lier l'*icebreaker* avec le thème de la rencontre, par exemple avec l'exercice des flip-charts et des questions. Réfléchissez bien aux questions pour qu'elles soient précises et aient du sens pour les participants. L'exploitation en sera d'autant plus riche.

⁸ Pour plus d'inspiration, consultez la bibliographie à la fin du guide.

CONSEIL



1. Prévoyez des activités où les participants doivent **bouger** (même s'ils doivent juste se lever et aller à une autre table). Ils seront aussi plus actifs mentalement.
2. Ne faites ces exercices que si vous êtes **convaincu**, en tant qu'animateur, de leur intérêt et que vous êtes à l'aise pour les faire. Vous transmettez votre enthousiasme au groupe.
3. **Osez** aller de l'avant et essayer de nouvelles choses.

À VOUS !



Vous souhaitez que les participants apprennent à mieux se connaître et réutiliser ces informations par la suite ? Posez-leur des **questions** et demandez-leur de répondre sur des fiches. Ils en discutent ensuite en duo (*speed dating*). Prenez note de leurs réponses pour créer un *who's who*.

Nom :

Organisation :

Mon expérience dans le domaine (par ex. mes projets récents) :

Qu'est-ce que je veux apprendre cette année dans le domaine :

.....

Pour conclure, demandez aux participants s'ils connaissent des experts qui pourraient être intéressants pour la CoP. C'est une première étape pour agrandir la communauté.

1.3 DE QUOI S'AGIT-IL ?

Inspirez-vous de l'introduction de ce guide pour expliquer ce qu'est une CoP, en l'adaptant à votre contexte. Vous pouvez aussi parler du rôle du coordinateur. Ne tenez en aucun cas un discours abstrait, votre but est que les membres comprennent quelles sont les **valeurs** d'une CoP :

- coapprentissage, cocréation et collaboration
- (volonté de) partage, échange
- entraide ainsi que recherche d'aide
- ouverture aux autres idées, absence de jugement, respect
- écoute active
- franchise, transparence
- confiance et confidentialité
- prise de recul par rapport à sa propre expérience afin d'en tirer des leçons
- responsabilisation, engagement...

EXEMPLE



La CoP « dissémination » du réseau européen EUnetHTA a utilisé la **métaphore de la recette des crêpes pour illustrer le concept** de communauté de pratique. Cette métaphore a été communiquée lors d'une réunion en ligne, mais a également donné lieu à une vidéo de présentation lors d'une conférence regroupant les partenaires au projet EUnetHTA (https://www.youtube.com/watch?v=Bw23X_XDSGs).

1.4 SUR QUOI VOULONS-NOUS NOUS PENCHER ?

Quel est le domaine de la CoP et comment le délimiter ? Quelle pratique mettre en commun ? À quels défis faisons-nous face ? Que puis-je apporter ? Qu'est-ce que j'espère apprendre ?

Les membres délimitent eux-mêmes le domaine de leur communauté. Pour ce faire, ils doivent tenir compte de deux **critères** (voir également chapitre [introduction - 2.1](#)) :

- le domaine doit être suffisamment large pour intéresser assez de membres, mais suffisamment spécifique pour rester intéressant et concret
- le thème doit être pertinent, tant pour les membres que pour leur(s) organisation(s).

Un exemple d'**exercice** sur le domaine :

1. Formez des petits groupes de participants.
2. Tous les membres de chaque groupe doivent noter trois sous-thèmes sur des post-it différents (des thèmes qu'ils aimeraient approfondir, sur lesquels ils ont des questions).
3. Discutez ensuite de ces thèmes en groupe et collez les post-it sur un flip-chart, en regroupant les thèmes similaires.
4. Analysez avec l'ensemble des participants les résultats des différents groupes
5. Laissez le groupe définir quels thèmes sont prioritaires⁹
 - Vote avec des gommettes de couleur : notez les thèmes sur un tableau et demandez aux participants d'apposer une ou plusieurs gommettes sur les sujets prioritaires
 - Ou via A4 : notez les thèmes d'activités possibles sur des feuilles A4 que vous déposez par terre. Les participants lisent les différentes feuilles et se postent à côté de celle qu'ils préfèrent.

Vous pouvez également vous servir de ces exercices :

- les participants font un brainstorming en petit groupe et les résultats sont représentés dans une mindmap¹⁰.
- chaque participant inscrit sa réponse sur un post-it qu'il colle sur un grand tableau, et un groupe classe toutes les réponses (les autres groupes se concentrent pendant ce temps sur une autre question)...

44 ⁹ De DRIJKONINGEN, 2012: 62 et suivant.

¹⁰ Une mindmap est un graphique qui permet de visualiser des idées qui sont liées entre elles autour d'un sujet central. Il existe de nombreux outils gratuits pour facilement créer des mindmaps (Xmind, Freemind...).

EXEMPLE



Les coordinateurs du **KMnet**, le réseau des membres du personnel fédéral actifs dans le domaine de la gestion des connaissances, ont organisé une réunion réservée aux membres avec une réelle expertise KM. À leur arrivée, il leur a été demandé de répondre à trois questions, de noter leurs réponses sur des post-it et de les coller ensuite sur trois flip-charts :

- Qu'est-ce que j'attends de la journée d'aujourd'hui ? (-> objectif)
- Quelles sont mes priorités KM/quels sont mes projets KM pour 2016 ? (-> domaine)
- Comment mettre à profit la richesse d'expériences du KMnet à l'avenir ? Comment nous organiser ? (-> méthode)

Après l'introduction, les membres ont été répartis en trois groupes de cinq personnes et chaque groupe a dû structurer les réponses à une question. Les résultats ont ensuite été discutés entre tous. Cet exercice a permis de **traiter efficacement les trois questions essentielles d'une CoP**. Celles-ci peuvent par ailleurs être approfondies lors d'une prochaine réunion.

Cette première phase sert à **tracer les grandes lignes**. Les autres réunions permettront de mieux définir la CoP.

1.5 QUE VOULONS-NOUS ATTEINDRE ?

Quelles sont les attentes individuelles ? Qu'est-ce qui est important pour chacun ? À partir de quand (= quels résultats) notre **participation** à la CoP est une **réussite** ?

Demandez d'abord aux membres de réfléchir individuellement à ces questions. Ils peuvent ensuite travailler en petit groupe en regroupant les attentes communes. Sur cette base, le groupe pourra alors esquisser les objectifs (voir l'introduction pour les objectifs possibles).

1.6 COMMENT VOULONS-NOUS TRAVAILLER ?

Une CoP ne doit pas être enfermée dans une multitude de règles. Elle doit reposer néanmoins sur une série d'**accords**. En fonction du temps dont vous disposez après avoir traité les points ci-dessus, vous pourrez fixer ces accords dès la première réunion ou les aborder à une phase ultérieure. Vous pouvez aussi commencer à en discuter et poursuivre le débat à la réunion suivante.

Voici quelques questions qui peuvent vous guider dans cette discussion :

- **Qui peut devenir membre ?** La CoP est-elle ouverte à tous ou optons-nous pour une communauté fermée, avec des experts au profil bien spécifique ? Comment recruter de nouveaux candidats ?
- **Comment voulons-nous fonctionner ensemble ?** Quelles sont les valeurs qui nous semblent indispensables pour collaborer et échanger ? Devons-nous les expliquer dans une charte ? Voici quelques exemples de directives (basées sur les **valeurs**, voir [phase 2 - 1.3](#)) :
 - Être honnête et objectif en présentant ses expériences
 - Faire preuve de respect et d'ouverture face aux idées des autres, se montrer curieux et intéressé
 - Appliquer le principe du donnant-donnant (tant envers les membres expérimentés qu'envers ceux qui le sont moins : les nouvelles recrues peuvent apporter un regard neuf sur certaines choses, remettre en question les habitudes, poser les bonnes questions...)
 - Respecter quand il y a lieu la confidentialité des informations partagées au sein de la communauté
 - Ne pas présenter le travail effectué et créé par la CoP comme son propre travail
 - Ne pas considérer les membres avec des avis divergents comme des adversaires, mais comme des personnes dont on peut apprendre
 - Eviter d'être dans le jugement.

À VOUS !



Beaucoup d'entre nous font partie de communautés par exemple autour de ses hobbies. Vous pouvez interroger les membres sur **leurs expériences dans d'autres communautés**. Vous pouvez par exemple commencer par des questions sur des expériences positives :

- Pourquoi aimez-vous être membre d'un tel groupe ? Qu'est-ce qui vous motive à participer aux activités du groupe ?
- Qu'est-ce qui vous donne de l'énergie dans ce groupe ?

Laissez les membres en discuter en duo ou en petit groupe, puis chaque groupe résume ses réponses. De la sorte, vous pourrez dégager ensemble les conditions essentielles de la CoP.

CONSEIL



Pour une CoP au sein d'une organisation : reprenez au maximum les **valeurs de l'organisation** ou inspirez-vous en. Montrez au management qu'elle s'inscrit dans le cadre de l'organisation.

1.7 ET APRÈS ?

Déterminez **les sujets** à aborder lors des prochaines rencontres :

- ceux qui n'ont pas pu être discutés par manque de temps
- les éléments que les membres jugent importants
- un premier échange d'expériences.

Vous pouvez établir un planning concret pour les prochains mois : que voulez-vous avoir atteint d'ici telle date ? Par exemple, trouver des solutions à des problèmes communs, mettre en place un centre de documentation, créer un forum...

Vous pouvez également lancer un appel pour **choisir un nom pour la CoP**. Donner un nom à la CoP permet de lui donner une identité, de la nommer, et pour les membres de se l'approprier. Lancez par exemple un brainstorming en ligne où chacun peut faire des propositions et proposez ensuite un vote.

CONSEIL



Utilisez un **outil en ligne** comme **Doodle** pour fixer les autres réunions. Cette méthode est rapide et simple. Vous pouvez aussi vous en servir pour choisir des thèmes ou réaliser de petits sondages.

1.8 QU'EN AVONS-NOUS PENSÉ JUSQU'À PRÉSENT ?

Terminez la réunion en remerciant les participants et en leur proposant **d'évaluer** la rencontre. Demandez-leur :

- s'ils ont des remarques, suggestions ou idées à partager avec le groupe
- ce qu'ils ont pensé de cette première activité et de citer un élément qu'ils ont particulièrement apprécié et un autre qui devrait être amélioré (et comment)
- s'ils ont trouvé la rencontre intéressante ou non et pourquoi
- quelle impression ils en gardent.

Servez-vous des résultats de cette évaluation et communiquez-les aux membres.

1.9 SUIVI : ÉTABLIR UNE FICHE D'IDENTITÉ

Comme pour toute réunion, n'oubliez pas de faire un compte rendu, une liste de to-do ou de points d'action, une liste de présence... et assurez son suivi.

À l'issue de cette phase, vous disposez d'une première version de la **fiche d'identité** de la CoP. Nommée aussi souvent **charte**, elle esquisse le domaine, les objectifs et les rôles. En d'autres termes, un document qui résume tous les éléments abordés au cours de cette phase. Suivant le style de la CoP, cette démarche pourra sembler trop formelle. Cependant, c'est un bon moyen de parvenir avec tous les membres à une vision commune de la CoP. Par ailleurs, ce document – qui peut être rédigé sous forme de brochure ou de page web – vous aidera à transmettre rapidement aux nouveaux venus les principales informations sur la communauté.

EXEMPLE



Voir [l'annexe 2](#) pour la **fiche d'identité** de la CoP Tachygraphe de la **police fédérale**.

2. QUE SE PASSE-T-IL APRÈS LA RÉUNION KICK-OFF ?

2.1 QU'ALLONS-NOUS FAIRE (ACTIVITÉS) ?

Au début, il est essentiel que les membres **apprennent à** (mieux) **se connaître** et à **se faire petit à petit confiance**. Ne négligez pas cet aspect lors des activités.

Quelques idées d'activités pour des rencontres plutôt en présentiel :

- résoudre un problème : pouvons-nous faire un brainstorming pour trouver d'éventuelles solutions à notre problème ?
- demander des informations : où et auprès de qui puis-je trouver des informations sur... ?
- chercher de l'expérience : qui a déjà rencontré ce problème ?
- rendre visite : pouvons-nous venir chez vous pour voir comment marche votre projet ?
- discuter de certains développements : que pensez-vous du choix du management d'emprunter cette voie ?
- créer des synergies : pouvons-nous unir nos forces et organiser ensemble cet événement/cet achat/cette formation... ?
- inviter un orateur ou un expert et organiser ensuite une discussion entre membres
- organiser un team building ou un atelier.

Vous trouverez des exemples de techniques spécifiques pour l'échange de connaissances au [point 2 de la phase 3](#).

EXEMPLE



Les membres de la **CoP Tachygraphe de la police** organisent des **actions nationales** « fraude au tachygraphe ». Celles-ci se déroulent généralement sur un lieu de contrôle commun.

Ces actions ont essentiellement pour but de **s'échanger des bonnes pratiques** entre membres. À cet effet, les équipes seront toujours constituées de collègues appartenant à des unités et, si possible, à un régime linguistique différents. Les personnes qui ne sont pas membres du réseau formeront également une équipe avec des membres afin de créer une synergie (partage des connaissances).

EXEMPLE



Dans le cadre de la CoP **Project Forum** du SPF Santé publique, **quelques membres ont suivi ensemble un webinar** 'Agile in Prince2' dans une salle avec grand écran. Le but était à la fois de proposer aux experts une rencontre de niveau avancé pour approfondir ce sujet pointu et de renforcer l'esprit d'appartenance à la CoP en organisant une activité commune. Le webinar a duré environ une heure et était suivi d'une demi-heure de **discussion**.

Quelques idées pour des activités en dehors des rencontres en présentiel

Outre les rencontres, une CoP peut organiser d'autres activités, notamment pour collecter les connaissances :

- établir une liste de questions pertinentes, de problèmes récurrents (FAQ)
- développer un *who's who*
- créer un outil commun : par exemple, un nouveau standard, un manuel, un recueil de bonnes pratiques...
- fonder un centre de documentation (y placer des articles et des livres intéressants)
- lancer un forum en ligne
- créer une lettre d'information ou prévoir un canal de nouvelles
- mettre en place des groupes de travail...

CONSEIL



Ces activités livrent **un output concret** pour la CoP. N'hésitez pas à les mettre en avant pour mieux faire connaître la communauté et légitimer votre travail vis-à-vis de la hiérarchie...

Il est nécessaire de maintenir un certain **rythme** entre les activités. Suivant les CoP il sera différent. Une cadence élevée peut épuiser les participants, et un rythme trop bas peut quant à lui donner l'impression qu'on n'avance pas, que rien ne bouge. Dans un cas comme dans l'autre, il y a un risque d'abandon de la part des membres. C'est en tout cas le **groupe qui fixe lui-même l'allure**.

Programme défini à l'avance ?

En ce qui concerne le niveau de formalisme et le besoin de structure, il dépend étroitement de la **personnalité et de la préférence du coordinateur et des membres**. Sans la présence d'une structure, certains individus se sentent totalement perdus. S'ils sont invités à participer à une activité sans que le thème ou un programme clair leur ait été communiqué, ils ne viendront pas. D'autres par contre ont l'impression que trop de structures étouffent leur créativité. Une activité programmée jusque dans ses moindres détails les fait fuir. Il importe donc de trouver un juste équilibre.

Il est conseillé de demander **régulièrement de l'input et du feed-back** sur les activités. Et ce, tant au début que tout au long de la CoP. Les réponses que vous fournissent les membres vous permettent d'adapter le programme à leurs besoins.

2.2 QUELS MOYENS TECHNIQUES UTILISONS-NOUS ?

Vous pouvez avoir recours à un outil IT pour soutenir les échanges dans le groupe et la capitalisation des documents. Déterminez cependant au préalable quel usage vous recherchez (partager l'agenda, échanger des documents, discuter...). Ceux-ci varient d'une CoP à l'autre.

Avant toute chose, l'outil informatique **doit** être :

- simple à utiliser
- convivial
- rapidement accessible (pas de procédures lourdes pour l'installer, pour y avoir accès...)
- évolutif (il évolue avec les besoins)
- attrayant (il donne envie d'être utilisé).

Tenez compte de ces critères lors du choix de votre outil. Les CoP ont souvent tendance à opter pour des solutions complètes avec une multitude de possibilités qui sont non seulement (très) chères, mais complexes. Plus il y a de fonctionnalités, plus l'utilisateur a des difficultés à s'en servir.

Outre ces critères subjectifs, il y a d'autres **éléments** plus **objectifs** à prendre en compte :

- Quel est le prix et quel modèle de prix applique-t-on ? (Par utilisateur ? En fonction de l'espace de stockage utilisé ?)
- Combien y a-t-il d'espace de stockage par utilisateur ?
- L'outil est-il rapide et stable ?
- Quelles sont les possibilités de back-up ou de restaurer en cas de documents supprimés accidentellement ou de problèmes techniques ?
- Y a-t-il un helpdesk ? Le service IT interne peut-il intervenir en cas de problèmes ?
- Où sont sauvegardés les documents ? (Les serveurs se trouvent-ils en Belgique ? Aux

États-Unis ? En Chine ?...) Le système de protection contre le piratage est-il suffisant ?

- Quelle est la politique de protection des données à caractère personnel ? Le contenu est-il suffisamment protégé ? Restez-vous propriétaire du contenu ou le fournisseur peut-il l'utiliser à d'autres fins (par ex. pour les photos) ?

En fonction de vos exigences, vous pouvez choisir plusieurs outils. LE CLECH¹¹ a établi le classement suivant, qui est toujours d'actualité :

Communication¹²

- asynchrone (pas en même temps) :
 - forum (par ex. Yammer, LinkedIn group), e-mails, listes de diffusion (par ex. Google groups)
 - publication web : lettre d'info, intranet, blog
- synchrone (en même temps) :
 - messagerie instantanée, chat (par ex. Lync)
 - téléphonie : audioconférence, vidéoconférence (par ex. Lync, Skype, Google Hangouts), webinar (par ex. Webex, Adobe Connect)

Coordination

- agenda partagé
- gestion des tâches
- gestion de projet

Collaboration

- partager des documents (ainsi que gestion des droits) : disque dur partagé, espaces partagés en ligne (par ex. Dropbox)
- travailler en asynchrone sur des documents : wiki, plateforme de gestion documentaire avec une édition en ligne et une gestion des versions (par ex. SharePoint, Alfresco)
- travailler en même temps sur des documents : whiteboard (par ex. Lync)

EXEMPLE



La **CoP NWOW** (New Way of Working) utilise l'eCampus, la plateforme de l'IFA (L'institut de formation de l'administration fédérale). Les membres peuvent y partager des liens intéressants, rechercher des collègues dans le *who's who* et consulter les présentations des rencontres précédentes. Tous les fonctionnaires fédéraux y ont accès au moyen de leur eID ou d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe.

52 ¹¹ LE CLECH, 2007: 18

¹² Voir aussi COMM Collection 21 - Recommandations pour l'utilisation des médias sociaux

Les outils servent à assurer une continuité entre les réunions, à poursuivre les discussions, à garder certains thèmes au-devant de la scène. Ils sont aussi utiles pour passer des annonces, faire des sondages ou poser des questions précises dans le but de trouver un expert, par exemple.

Vous n'avez pas besoin de tout avoir tout de suite, vous pouvez ajouter des outils **progressivement**, en fonction des besoins. Au début, vous avez surtout besoin des outils de communication. Les outils de collaboration ne vous seront utiles que lorsque le groupe sera bien en place et qu'il produira des documents¹³.

EXEMPLE



Les réunions présentielles ne sont pas toujours nécessaires, ni même possibles. Dans le cadre d'une **CoP européenne** (EUnetHTA), un **outil de webconférencing** est utilisé afin de réduire les déplacements (et donc les coûts). Cet outil permet une interaction très proche d'une réunion présentielle (voir le diaporama, entendre l'orateur, poser des questions et recevoir des réponses, travailler ensemble sur un tableau blanc, partager l'écran du présentateur pour assister à une démonstration ou éditer ensemble un document).

Le webconférencing est également applicable à plus petite échelle, pour faire participer une personne en travail à domicile ou éviter de se déplacer entre différents sites. L'efficacité des réunions en ligne peut d'ailleurs être meilleure, chacun parlant à tour de rôle, et ayant tendance à concentrer son intervention. Des icônes de décision (oui, non) facilitent aussi la formalisation de décisions.

Outre la tenue de réunion en ligne, ces outils conviennent très bien pour des **webinars**, d'autant que la session peut être intégralement enregistrée (audio + vidéo), permettant de revoir à loisir le webinar.

Les outils IT sont un **moyen** d'atteindre un objectif et **pas** comme trop souvent un **but en soi**. Veillez à ce que l'outil soit adapté à l'utilisation que vous allez en faire, et qu'il cadre avec le plan de communication de l'organisation.

¹³ RIBESSE, 2012: 91-92

CONSEIL



Demandez aux membres quels outils ils utilisent au travail ou dans le cadre privé. L'un d'eux convient-il à la CoP ? Si plusieurs membres l'emploient déjà, ils l'accepteront plus facilement et s'en serviront tout naturellement.

EXEMPLE



Dans le cadre d'une **CoP européenne (EUnetHTA)**, différentes options techniques ont été envisagées pour supporter les échanges entre les membres. Sur la base des besoins (groupe privé, profil / pages jaunes, échange de documents, calendrier d'activités, news, discussion en ligne de type « forum » avec notification par e-mail), c'est **l'intranet déjà en place** qui a **été choisi**. Outre le fait que toutes les fonctionnalités nécessaires étaient disponibles, tous les membres de la CoP avait déjà un compte sur l'Intranet, et une connaissance de base de son fonctionnement, ce qui facilite la mise en œuvre. De plus, l'accès au site n'était pas filtré par les services ICT. Enfin, les vidéos de webinars ont pu facilement être intégrées dans les pages du groupe, permettant d'avoir tous les aspects en un seul endroit.

À VOUS !



Utilisez le tableau à l'**annexe 3** pour **comparer** les **fonctionnalités** de différents **outils**.

CONSEIL



Etablissez avec les membres des **règles d'utilisation** des outils IT : comment classer correctement les documents pour que tout le monde puisse les retrouver, des règles de conduite sur le forum de discussion...

EXEMPLE



Les réseaux fédéraux des communicateurs et des gestionnaires des connaissances (**COMMnet- KMnet**) se servent **d'un groupe LinkedIn** pour discuter et poser des questions. Les personnes désireuses de participer peuvent demander un accès en ligne, et les coordinateurs de groupe approuvent ou non la demande sur la base des règles qu'ils ont définies (les entreprises commerciales et les étudiants ne sont pas admis).

En mai 2016, le groupe comptait 762 membres. Les messages les plus fréquents sont des questions, des annonces d'activités ou des articles intéressants. La plupart du temps, il s'agit de questions plutôt pratiques : qui a déjà dû introduire SharePoint ? Qui connaît un bureau de communication spécialisé dans la mise en pages de rapports annuels ? Avez-vous déjà travaillé avec... et qu'en pensez-vous ? Les questions courtes et claires obtiennent généralement plusieurs réponses. Les questions générales dans le style « je suis nouveau dans le domaine, comment puis-je introduire la gestion des connaissances dans mon organisation ? » ont clairement moins de succès. Le groupe possède cinq coordinateurs qui s'occupent du forum du lundi au vendredi : ils traitent les demandes, veillent à ce que l'on réponde aux questions, soulèvent une discussion, publient des articles intéressants...

2.3 COMMENT COMMUNIQUER AVEC LE MONDE EXTÉRIEUR ?

Ne réfléchissez pas uniquement à la manière dont vous allez communiquer, interagir et partager des ressources au sein de la CoP. Pensez aussi à la communication avec le monde extérieur. Vous pouvez prévoir une **partie publique** à côté de l'espace réservé aux membres. L'espace « privé » contient le *who's who* des membres, les espaces de travail, d'échange (forums) et les documents partagés. Et la partie accessible au public sert quant à elle de **vitrine** : vous y montrez au reste de l'organisation ce que la CoP fait, sa 'charte' ou sa carte d'identité, les documents créés et qui peuvent être diffusés, un petit mot du sponsor, les coordonnées du coordinateur...

3. COMMENT ANIMER LES RENCONTRES ?

L'animation ou la facilitation ne s'improvise pas. Comme vous le verrez dans cette courte vidéo¹⁴, elle ne se limite pas à la réservation de la salle et à l'aménagement de celle-ci : <http://www.leblogdelafacilitation.com/le-role-du-facilitateur-video/>

En effet, elle fait appel à des **techniques spécifiques** qui permettent de **gérer un groupe** et d'atteindre les objectifs fixés. Avant chaque rencontre, l'animateur prépare la structure, les objectifs et la façon dont le groupe va collaborer. Lors des échanges, l'animateur répartit la parole, éclairci les points de vue et synthétise les débats.

En tant que coordinateur, si, comme c'est souvent le cas, vous jouez aussi le rôle d'animateur, il est possible qu'il vous soit nécessaire de vous former ou de vous faire conseiller. Pour le déterminer, vous pouvez parcourir « **le profil du coordinateur** », proposé dans l'[annexe 4](#).

3.1 LA CASQUETTE D'EXPERT OU CELLE DE FACILITATEUR ?

Une difficulté à laquelle vous serez probablement confronté est que le coordinateur est souvent tiraillé entre sa casquette d'expert et celle de facilitateur. En tant que facilitateur des rencontres, vous devez vous placer en retrait du groupe et **ne pas intervenir sur le contenu** des échanges. Comme il est probable que vous soyez également un expert du domaine couvert par la CoP, cela peut constituer une gageure. Avoir une vision claire sur les caractéristiques de chaque rôle peut vous aider à rester dans la ligne.

Le tableau 3 montre les différences entre les deux rôles et vous aide ainsi à savoir quelle « casquette » porter suivant que vous devez faciliter une réunion ou intervenir en tant qu'expert.

Expert	Facilitateur
Centré sur le contenu	Centré sur le processus
Centré sur le problème	Centré sur la personne
Centré sur les solutions	Centré sur le développement
Influence avec ses connaissances	Influence avec sa personne
Apporte son expertise	Met en évidence les propos des participants
Proposition d'hypothèses	Suscite vécu et réactions
Cadre de référence : savoir professionnel	Cadre de référence : vécu du client
Fonction : nourrir	Fonction : digérer

Tableau 3. L'animation en mode « Expert » vs en mode « Facilitateur » (ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CPE, 2008 : 16)

Pour vous assurer de l'efficacité de votre animation, vous pouvez vérifier la bonne tenue de votre rôle en parcourant la grille ci-dessous.

À VOUS !

Check-list d'une animation¹⁵

<input type="checkbox"/>	Je fais participer tout le monde
<input type="checkbox"/>	J'éclaircis les points de vue et dissipe les malentendus
<input type="checkbox"/>	Je parle moins que les participants
<input type="checkbox"/>	L'objectif des sessions de travail est en général atteint
<input type="checkbox"/>	Je favorise les interactions
<input type="checkbox"/>	J'aide à rester dans le sujet
<input type="checkbox"/>	J'encourage les participants
<input type="checkbox"/>	Je synthétise les interventions
<input type="checkbox"/>	J'aide les participants à approfondir leurs propos et à enrichir les échanges
<input type="checkbox"/>	Je dynamise les participants, j'utilise mon sens de l'humour
<input type="checkbox"/>	Je facilite la réflexion par mes questions et l'expression de ce que je vois
<input type="checkbox"/>	J'ai une écoute active
<input type="checkbox"/>	Je suscite les relations, l'entraide entre les participants
<input type="checkbox"/>	Je favorise l'implication, la prise de responsabilité de chacun

Outre ces tâches générales d'animation, il y a d'autres **techniques spécifiques** :

1. pour le partage de connaissances (voir plus loin [phase 3 - 2](#))
2. pour une approche ludique et pédagogique, comme Thiagi (voir la [bibliographie](#) pour des références)
3. pour l'animation de discussions en ligne (voir ci-après).

En général, les communautés disposent d'outils d'interactions virtuelles tels que les groupes de discussion. Tout comme une activité en présentiel, ici aussi le rôle de l'animateur est très utile. Les interventions consistent à¹⁶ :

- répondre aux questions dans le forum de discussion (ou veiller à ce qu'il y ait rapidement une réponse)
- lancer la discussion en posant des questions stimulantes, en publiant de nouvelles idées, en partageant des informations...
- motiver les membres à poster régulièrement des informations
- valoriser les participants actifs
- mettre en avant les solutions fournies aux problèmes...

CONSEIL



Attribuez des **statuts** aux membres du groupe de discussion en ligne en fonction de leur degré d'activité et des *likes* qu'ils reçoivent pour les commentaires qu'ils postent. Par exemple : niveau débutant, niveau avancé, niveau expert.

3.2 COMMENT CONTRIBUER À LA CONFIANCE ENTRE LES MEMBRES ?

L'animation dans une CoP doit également servir à créer et entretenir la confiance entre les membres de façon à favoriser les relations et les échanges. Ainsi, les **connaissances échangées seront d'autant plus riches que le capital de confiance est élevé**. Par exemple, je transmettrai facilement un répertoire de fournisseurs dans tel ou tel domaine. Par contre, je ne dirai peut-être pas à tout le monde les problèmes rencontrés avec l'un ou l'autre de ces fournisseurs. De même, on apprend de façon particulièrement efficace à partir des ratages, les siens ainsi que ceux des autres. De ce fait, faire part d'une erreur et réfléchir par exemple collectivement à ne pas la reproduire est un exercice riche d'enseignement. Cet exercice ne pourra être fait que dans un environnement favorable et « protégé ».

¹⁶ De LE CLECH, 2007: 27. Pour plus d'idées, rendez-vous sur <https://www.linkedin.com/pulse/20141110202417-2500783-10-tips-for-leading-communities>

Pour favoriser la confiance, vous pouvez agir à plusieurs niveaux.

En tant qu'**animateur**, veiller lors des échanges à :

- faire participer tout le monde de façon équilibrée. Encadrer les bavards et aussi stimuler les silencieux. Il est insécurisant dans un groupe d'avoir des personnes en retrait
- faire respecter l'écoute mutuelle
- recadrer lors de propos agressifs ou déplacés
- appeler les règles du jeu quand c'est nécessaire
- lever les malentendus éventuels.

En tant qu'**organisateur** des activités :

- prévoir des rencontres en face en face, et pas seulement de façon virtuelle, de façon à ce que les personnes apprennent à se connaître
- réserver du temps pour les échanges informels tels que des pauses, un lunch...
- utiliser des icebreakers de façon à favoriser les échanges (voir [point 1.2](#))
- pour des activités plus longues, inspirez-vous de ce qui est fait en matière de team building.

Motivez également les membres à tenir leurs engagements envers la communauté (respect des échéances, envoi de documents, prise en charge d'activités...).

PHASE 3: CROISSANCE

1. Croissance du nombre de membres :
comment attirer et intégrer de nouveaux
membres ? 62
2. Croissance au niveau de l'apprentissage
et de l'innovation : Comment enrichir
les échanges d'expérience ?..... 65
3. Croissance de la reconnaissance :
quelle est la place de la CoP dans
l'organisation ? 71
4. Mesurer la croissance : comment
mesurer la valeur ajoutée de la CoP ? 73

La CoP est entre-temps bien lancée. Elle atteint une certaine maturité, mais continue de grandir, tant en nombre de membres qu'en apprentissage et innovation. Les premiers échanges d'expériences gagnent en profondeur et il y a déjà un certain degré de cocréation et d'innovation. La CoP jouit aussi d'une plus grande reconnaissance dans l'organisation.

1. CROISSANCE DU NOMBRE DE MEMBRES : COMMENT ATTIRER ET INTÉGRER DE NOUVEAUX MEMBRES ?

Il est possible qu'il soit maintenant nécessaire de fixer des limites plus claires à la CoP, de façon à mieux cibler les membres, soit s'il y a par exemple un nombre élevé de membres qui n'ont pas suffisamment le profil adéquat soit qu'il manque des membres expérimentés dans le domaine traité par la CoP. Ou encore qu'un groupe trop homogène se soit formé au détriment de la richesse des échanges. Chacun connaît alors à l'avance les points de vue des autres et peu de nouvelles connaissances sont créées.

Vous devez alors attirer de **nouvelles têtes** pour augmenter la pertinence des échanges et apporter de la **nouveauté dans les idées et perspectives**. Dans ce cas, vous pouvez mener des actions de communication visant à accroître la notoriété de la CoP et qui mettent en avant les résultats qu'elle a déjà atteints, par exemple.

CONSEIL



La meilleure publicité possible est toujours celle faite par les **membres mêmes**. Veillez à ce qu'ils soient **ambassadeurs** de la CoP et fournissez-leur le matériel nécessaire pour cette tâche (fiche d'identité, présentation PowerPoint, vidéo...).

Accueillir un nouveau membre

Avoir une approche organisée de l'intégration des nouveaux membres est important. S'ils **sont bien accueillis**, ils s'intégreront mieux et seront motivés à devenir – et rester – actifs au sein de la CoP. Maintenez cependant votre attention au-delà d'une participation à la première activité. Le vrai défi est de leur donner envie de continuer à venir.

Comment vous y prendre ?

- Motivez les membres actuels à devenir mentor/parrain ou marraine d'un nouveau venu
- Développer et mettre un kit d'accueil à disposition (voir l'exemple ci-dessous)

EXEMPLE



Le **Centre d'expertise (Centrex) Traffic** de la police appuie et soutient différents réseaux relatifs à la circulation routière. Pour **accueillir les nouveaux membres** de ces réseaux, le Centrex a développé un outil qu'il met à leur disposition. Cette **toolbox** est composée d'un corpus central identique et d'une partie adaptable par les réseaux en fonction de leur réalité (documents, comptes rendus des dernières réunions, fiches techniques...).

Composition du corpus de la toolbox :

Brochure d'accueil :

- Introduction
- Qu'est-ce qu'un réseau ?
- Quels sont les différents intervenants et leurs rôles ?
- Qu'est-ce qu'un expert ?
- Comment devient-on membre expert ?
- La formation continuée des experts

La boîte à outils :

- Formulaire : Formulaire d'inscription nouveau membre - Formulaire de demande de participation à une formation externe ...
- Check-list
- Templates : Ordre d'opération - Fiche de résultats des actions
- Liste et coordonnées des réseaux
- Fiches d'identité des réseaux...

N'attendez pas d'un nouveau membre qu'il soit immédiatement très actif. Il doit avoir le temps d'acquérir une certaine « maturité » dans la CoP. Dans un premier temps, il se contentera généralement d'écouter, il essaiera de comprendre (*consuming*) pour ensuite commencer à participer (*contributing*) et enfin, si tout va bien, il cocréera avec les autres (*creating*).

CONSEIL



Demandez aux candidats-membres un **engagement** clair : expliquez-leur ce que la communauté attend d'eux en termes de présence, de contribution... Si vous disposez d'une charte, vous pouvez les inviter à la signer.

CONSEIL



S'il y a beaucoup de nouvelles recrues, n'oubliez pas de vous montrer tout autant **attentif** aux « **anciens** ». Les nouveaux membres arrivent avec de nouvelles questions qui peuvent provoquer un changement dans les thèmes abordés (par exemple, des problèmes de base déjà résolus par les « anciens »). Assurez-vous que les membres plus expérimentés puissent aussi continuer à apprendre.

Mieux délimiter le groupe

Si le groupe moins actif est trop grand, vous pouvez éventuellement créer un sous-réseau réservé aux membres plus actifs ou plus spécialisés¹⁷.

EXEMPLE



Les coordinateurs du **COMMnet-KMnet** ont décidé en 2015 de **revoir** de façon assez radicale **leur liste de membres**. Le nombre d'inscrits n'avait fait qu'augmenter ces dernières années, pour atteindre plus de 700 participants pour le COMMnet et 300 pour le KMnet fin 2015, et il y avait eu très peu de mises à jour de la base de données de membres. Les coordinateurs n'arrivaient dès lors pas à savoir qui était encore « vraiment » membre. C'est pourquoi ils ont décidé de demander à chacun de confirmer explicitement son adhésion par le biais d'une enquête en ligne. Celle-ci contenait également quelques autres questions visant à avoir une meilleure idée des profils. Ceux qui ne répondaient pas à l'enquête étaient supprimés de la liste. En fin de compte, un peu plus de 400 personnes se sont (ré)inscrites au KMnet et environ 550 au COMMnet.

2. CROISSANCE AU NIVEAU DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'INNOVATION : COMMENT ENRICHIR LES ÉCHANGES D'EXPÉRIENCE ?

Apprendre les uns des autres, partager les expériences et analyser un problème en groupe peut se faire de façon intuitive par des discussions libres. Cependant, comme abordé dans la partie consacrée à l'animation (voir [phase 2 - 3](#)), l'utilisation de méthodes spécifiques se révèle très utile pour soutenir le travail d'un groupe et enrichir les résultats. Par exemple, pour qu'un partage de pratiques soit effectif, il faut pouvoir identifier ce qui est transposable à son propre contexte. Cette démarche n'est pas toujours facile à mettre en œuvre car elle nécessite à la fois une capacité d'abstraction et de transposition. Pour faciliter cette prise de recul, plusieurs **méthodes** sont proposées¹⁸ ci-dessous.

TECHNIQUE 1 : POSER LES BONNES QUESTIONS

"If I had an hour to solve a problem and my life depended on the solution, I would spend the first 55 minutes determining the proper question to ask, for once I know the proper question, I could solve the problem in less than five minutes." – Albert Einstein

Bien poser le problème, c'est en grande partie le résoudre. Voici une liste de types de questions qui peuvent vous inspirer en tant qu'animateur pour soutenir un travail en groupe autour de **trois types de situations**¹⁹.

1. Préparer l'exposé d'un problème rencontré par un des membres et motiver le groupe à y réfléchir

Avant de partager avec le groupe une situation ou un problème vécu par un de ses membres, vous pouvez proposer au porteur du cas de réfléchir aux questions qu'il peut poser au groupe. Plus particulièrement de sélectionner des questions dont les réponses feront vraiment une différence pour lui.

En complément, ces autres questions peuvent également être utiles :

- En quoi la situation/le problème est important pour l'auteur du cas et en soi ?
- Pourquoi faire appel au groupe ? Qu'est-ce qui est attendu du groupe ?
- Quels sont les bénéfices qu'on peut attendre de la résolution, des avancées ? (Le « on » peut désigner tant le porteur du cas que l'organisation ou le groupe.)
- Y a-t-il des hypothèses à tester ? Des éléments à approfondir, des connaissances à acquérir ?

¹⁸ Vous trouverez davantage de méthodes et d'exercices pour l'échange d'expériences et le partage de connaissances dans DRIJKONINGEN, 2012: 79 et suivant.

¹⁹ Inspirée de VOGT ET AL, 2003

2. Aider un groupe à progresser dans une réflexion par un bilan intermédiaire des échanges

- Quelles sont les premières conclusions à ce stade ?
- Qu'avez-vous appris, qu'est-ce qui est neuf ?
- Qu'est-ce qu'il faut encore éclaircir ?
- Quelles sont les étapes suivantes, les actions à entreprendre pour avancer ?

3. Pour motiver un groupe à mettre des actions en œuvre, l'aider à repérer par quoi commencer et stimuler la collaboration

Vous pouvez commencer par faire réfléchir le groupe autour des bénéfices à attendre de la résolution de ce problème ou de changements dans la situation. Ceci permet de donner un sens aux actions à entreprendre et par là de motiver le groupe. Ces autres questions aident à passer à la mise en œuvre et à fédérer les efforts :

- Qu'est-ce qui est nécessaire pour vous (en tant que personne ou en tant que groupe) pour vous sentir engagé et avoir de l'énergie pour... ?
- Qu'est-ce qu'il est possible de faire maintenant et qui pourrait le faire (au lieu de « qu'est-ce qui ne fonctionne pas et qui est responsable ») ?
- Par quoi faut-il commencer ?
- Comment pouvons-nous nous entraider ? Qu'est-ce que chacun peut apporter pour les prochaines étapes ?
- Quels sont les obstacles que nous pourrions rencontrer et comment les résoudre ?

TECHNIQUE 2 : L'INTERVISION

Une intervision est un échange d'expériences à partir d'un « problème vécu » soumis au groupe par un membre. Cette méthode permet de **recueillir de façon systématique les points de vue de chacun**. Elle suit un schéma spécifique en six étapes²⁰ qui comprend deux rôles distincts :

- P = le membre ou « porteur du cas »
- G = le groupe (tous les autres membres/participants)

1. Choix du cas par le groupe

Un cas =

- une situation ou un problème que rencontre actuellement un membre ou qu'il a récemment rencontré (un problème réel, pas fictif ni potentiel)
- qui n'a pas encore été (totalement) résolu

-
- ou qui suscite encore des questions (« je me demande comment j'aurais pu/dû régler ce problème... » ou « qu'auriez-vous fait à ma place ? »)
 - dont on est prêt à discuter (volontairement, l'écoute et le respect sont donc cruciaux)
 - et qui est introduit au moyen d'une expérience courte et concrète (« un jour/il y a peu..., il m'est arrivé ceci... »).
2. P décrit la situation et conclut en formulant le problème ou une question. G ne pose pas de questions durant cette explication.
 3. G pose des questions à P pour avoir des compléments d'information (ou des explications). Ce ne sont pas encore des suggestions, juste des questions pour bien comprendre la situation. Le modérateur veille à ce que les questions soient ouvertes et n'induisent pas la réponse.
 4. P répond aux questions.
 5. G (chaque membre, si possible) donne :
 - soit une proposition ou une solution possible : « à votre place, j'aurais fait ça... »
 - soit sa propre expérience dans une situation similaire et les leçons qu'il en a tirées : « comment ça s'est passé, comment j'ai réagi... et le résultat... » (en restant concis)
 - soit une analyse (ou une interprétation, une hypothèse) : « selon moi, dans votre cas, ce qui se passe, c'est... »
 6. P choisit une des propositions ou analyse et explique son choix au groupe.

TECHNIQUE 3 : LA MÉTHODE STARR

Cette méthode permet d'aborder systématiquement et plus en profondeur les aspects principaux à communiquer pour **faire comprendre une situation vécue et les leçons** qui peuvent en être retirées. Elle peut être utilisée dans des contextes variés, en duo ou en groupe. Chaque lettre du terme « STARR » représente une étape dans l'exposé d'une expérience de travail, d'un projet ou d'une tâche.

- **Situer** : quelle était la situation ? Quel était le contexte ? Qui était impliqué ?
- **Tâche** : quel était votre rôle ? Que deviez-vous faire ?
- **Actions** : qu'avez-vous effectivement fait ? Y a-t-il eu des solutions alternatives ? Pourquoi avez-vous agi ainsi et dans quel but ?
- **Résultat** : quels ont été les résultats techniques et relationnels de vos actions ? (court terme - long terme)
- **Réflexion** : agiriez-vous de la même façon si c'était à refaire ? Que changeriez-vous ? Qu'avez-vous appris ?

TECHNIQUE 4 : LA FORMULATION DE PRINCIPE

La formulation de principe fait **émerger la connaissance implicite** d'un expert. L'expérience répétée d'une situation de travail entraîne chez chacun l'élaboration de règles d'or, de convictions ou de préférences personnelles. Ces principes permettent à un expert d'analyser plus rapidement une situation ou d'opérer des choix, sans qu'il en soit nécessairement conscient. Par exemple, un contrôleur expérimenté pourra 'sentir' quels dossiers sont à approfondir. Cette intuition repose sur des principes qu'il est intéressant de faire émerger tant pour l'expert lui-même que dans un cadre de partage d'expertise. Pour ce faire, les questions portant sur le 'pourquoi' sont surtout utilisées. Pour un exemple, vous pouvez consulter le [Guide méthodologique SENIORS-JUNIORS \(SPF P&O, 2006: 78\)](#).

TECHNIQUE 5 : LE JUGEMENT EN SITUATION

Cette technique consiste à **identifier des situations complexes typiques** d'un domaine d'expertise pour ensuite en débattre et confronter les points de vue. De cet échange émergent souvent des principes.

Pour plus de détails et des exemples, vous pouvez consulter le [Guide Méthodologique SENIORS-JUNIORS \(SPF P&O, 2006: 82\)](#).

TECHNIQUE 6 : LE MARCHÉ DE LA CONNAISSANCE

Cette technique consiste à demander à chacun d'**indiquer les connaissances qu'il recherche et celles qu'il offre**. Elle peut être utilisée au début de la constitution de la communauté pour mieux connaître les expertises des uns et des autres, les points de convergences et les aspects complémentaires des membres. Elle permet aussi de mettre en évidence l'utilité pour les membres de faire partie de la CoP. Le résultat peut aussi par exemple être exploité pour alimenter le contenu d'un who's who des membres.

EXEMPLE



Dans le cadre de la CoP européenne (**EUnetHTA**), un workshop a été organisé pour lancer la CoP et permettre les premiers échanges concrets d'expérience et de façon de faire. Au terme de ce workshop, une **bourse d'échange de thématiques** a été proposée : chaque participant a été invité à fournir (sur post-it) une ou plusieurs thématique(s) pour laquelle il se sent expert (offre), et une ou plusieurs thématique(s) qu'il souhaiterait voir développer par d'autres (demande). La synthèse de cet exercice a permis d'identifier un programme répondant aux possibilités et attentes : quatre webinars ont été organisés dans l'année qui a suivi le workshop ; les retours des participants aux webinars ont été très bons.

TECHNIQUE 7 : LE KNOWLEDGE CAFÉ OU CAFÉ DU SAVOIR

L'objectif d'un café du savoir est d'**augmenter la compréhension mutuelle d'un problème complexe**, grâce à une compréhension plus large du point de vue des autres et une meilleure maîtrise de son propre point de vue. C'est aussi un bon moyen de **favoriser le réseautage**. Le principe est que la plus grande partie du temps soit consacrée à l'échange des points de vue. On peut l'utiliser en vue d'apprentissage et de partage d'expertise ou pour identifier de nouvelles perspectives et favoriser l'émergence de nouvelles idées. Adapté pour un groupe entre 15 à 50 personnes (30 étant un nombre idéal), la durée est fixée entre 90 minutes et quelques heures. L'output est avant tout destiné aux participants, pour leur faire progresser dans la compréhension de la problématique. Cette méthode n'a pas pour vocation de résoudre un problème précis ou de répondre à une demande ciblée du management.

On peut distinguer trois étapes :

1. Le facilitateur (s'il est à l'aise avec le sujet) ou un expert introduit le sujet et termine son exposé en lançant une ou deux questions-clés ouvertes. Par exemple, si le sujet est le partage de l'information, la question d'ouverture peut être « Quelles sont les barrières au partage de l'information et comment les surmonter ? ».
2. Le groupe se sépare alors en sous-groupes d'environ cinq personnes. Chacun des groupes discute librement du sujet durant 45 minutes sans intervention du facilitateur et sans prise de notes des discussions à destination des autres groupes.

3. Les participants retournent ensuite en cercle pour une dernière phase de 45 minutes durant laquelle sont discutés les débats issus des sous-groupes. Sont alors évoquées les pensées, idées et informations diverses ayant émergées.

CONSEIL



Définissez clairement **ce qui est confidentiel et ce qui ne l'est pas**, ce qui peut être partagé en dehors de la CoP (éventuellement en mentionnant les sources) et ce qui ne peut pas. S'il est utile de transmettre certaines informations à des collègues, un participant venu raconter les erreurs qu'il a commises préférera peut-être qu'elles ne soient pas répétées en dehors du groupe.

DOCUMENTER LES RÉSULTATS DES ÉCHANGES

Ces techniques sont principalement destinées à soutenir l'analyse des pratiques des membres. Un aspect important à prendre en compte est la nécessité de **documenter les résultats** de ces échanges. En effet, si la CoP ne produit pas de façon tangible, par exemple au-travers de rapports, de réponses à des questions de l'organisation, d'un recueil de bonnes pratiques... elle risque de ne plus bénéficier à terme du soutien de l'organisation, car il n'aura pas de preuves matérielles, concrètes de sa plus-value.

Il y a donc un **équilibre** à trouver entre le partage oral des expériences et les éléments formalisés sur papier, entre ce qui est raconté et ce qui est consigné. Une CoP dont l'unique objectif est de transcrire des bonnes pratiques et d'écrire des procédures n'arrivera jamais à garder en son sein même le plus motivé de ses membres. Et inversement, une communauté qui se limite à échanger des expériences n'avance pas et l'organisation (tout comme les participants) ont le sentiment qu'il n'y a pas de résultat.

3. CROISSANCE DE LA RECONNAISSANCE : QUELLE EST LA PLACE DE LA COP DANS L'ORGANISATION ?

Dans les premières phases de son existence, il se peut que la CoP existe de façon officieuse. C'est souvent utile pour qu'elle puisse trouver son propre rythme, sans trop d'ingérence et disposer de temps avant la production des premiers résultats. Cependant, son **statut** devra être **clarifié** par la suite.

Une échelle utile pour définir le statut de la CoP est celle proposée par WENGER ET AL (2002: 28) :

Statut de la CoP vis-à-vis de l'organisation	Description	Défis
Inconnue	Non visible pour l'organisation et pour les membres potentiels	Toucher le bon groupe cible
Clandestine	Seulement visible informellement pour un groupe restreint de personnes directement concernées	Obtenir des moyens
Légitimée	Officiellement reconnue comme utile	<ul style="list-style-type: none"> • Relever de nouveaux défis • Mener à bien la croissance
Soutenue	L'organisation lui fournit des moyens	Légitimer l'affectation des moyens
Institutionnalisée	Statut et fonction officiels dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Limiter le pilotage • Ne pas vouloir maintenir à tout prix

Le coordinateur doit ici aussi définir avec les membres **le niveau qu'ils veulent atteindre**. Il n'est pas forcément utile – ni même souhaitable – que la CoP soit institutionnalisée. Elle a peut-être tout à y gagner en restant en dehors des projecteurs. Par contre, si elle traite un domaine stratégiquement important, il est préférable qu'elle soit reconnue et soutenue, surtout si elle a besoin de beaucoup de moyens (par exemple, un coordinateur à mi-temps, une plateforme IT...).

À VOUS !



Pour mesurer la maturité (voir Fedweb : la **boussole**), nous distinguons la visibilité de la CoP, l'influence qu'elle a ou non, le soutien et la satisfaction du management de l'organisation. Ces éléments sont en effet liés entre eux : si la communauté n'est pas soutenue par le management, elle a moins de chance d'avoir un impact sur l'organisation. Vous pouvez vous servir des questions de la boussole pour vous faire une idée de la place de la CoP dans l'organisation.

CONSEIL



Rédigez ensemble une liste d'**arguments** visant à convaincre le **management** de l'utilité de la CoP. Mettez en avant ses résultats (voir plus loin). Faites référence à des CoP au sein d'autres organisations qui sont de vraies réussites.

À VOUS !



Identifiez les **parties prenantes**. Faites un brainstorming avec les membres et posez-leur les questions suivantes²¹ :

- Qui rencontre les problèmes et thèmes sur lesquels se penche la CoP ?
- Qui est actif dans le domaine de la CoP ?
- Qui peut tirer profit du travail de la CoP ? Qui n'est pas concerné ?
- Qui peut influencer le fonctionnement de la CoP ?
- De qui d'autres devons-nous tenir compte ?

Décrivez avec un maximum de précision les parties prenantes. Classez-les selon leur degré d'influence et d'importance. Analysez ensuite pour chacune d'entre elles ses exigences et ses besoins²². Cette analyse vous permettra de formuler notamment vos actions de communication.

²¹ BOOD ET COENDERS, 2004: 210

²² Vous trouverez plus d'infos et un template pratique dans l'étape 1 du [COMM Collection 12](#): Etablir le plan de communication d'un projet

Vous pouvez, pour accroître la notoriété de la communauté, mener plusieurs **actions de communication**. Veillez à ce qu'elles s'inscrivent dans un plan de communication plus large et qu'elles cadrent avec la stratégie de communication de l'organisation :

- faire un rapport annuel sur le fonctionnement de la CoP
- rapporter en management team (voir également [phase 3 - 4](#))
- avoir une rubrique fixe dans la lettre d'information interne ou sur l'intranet
- venir témoigner à une réunion d'un autre réseau plus large...

EXEMPLE



Le **COMMnet-KMnet** publie chaque année un **rapport succinct** des **activités** de l'année écoulée. Celui-ci comprend quelques chiffres-clés, une série de témoignages ainsi qu'un aperçu des réalisations (par ex. un guide). Il est [disponible en ligne](#) et plusieurs lettres d'information en parlent : tant celles de l'organisation des coordinateurs que celles destinées à un public plus large de collaborateurs RH de l'administration fédérale. Le COMMnet-KMnet s'est fixé comme objectif de rendre son rapport encore plus attrayant à l'avenir.

4. MESURER LA CROISSANCE : COMMENT MONTRER LA VALEUR AJOUTÉE DE LA COP ?

Après un certain temps d'existence, la CoP doit pouvoir prouver sa valeur ajoutée²³. En traduisant par exemple son fonctionnement en chiffres, elle parle la langue de l'organisation dont elle dépend et qui doit lui fournir les moyens dont elle a besoin.

4.1 INDICATEURS

Utilisez des **indicateurs** et rapportez ces chiffres à la hiérarchie ou servez-vous-en pour faire la publicité de la CoP. Vous pouvez notamment mesurer :

- la participation :
 - le nombre de membres réguliers
 - le nombre de membres occasionnels
 - le nombre de visiteurs de la plateforme de connaissances ou du groupe de discussion
 - le nombre moyen de participants aux rencontres

²³ WENGER dans CEFRIO, 2005: 14

-
- les activités :
 - le nombre d'activités
 - la satisfaction des participants par rapport aux activités
 - le nombre de documents produits : nouvelles directives, méthodes de travail, bonnes pratiques...
 - le nombre de documents publiés et consultés
 - le nombre de suggestions d'amélioration communiquées à la hiérarchie/ effectivement mises en place
 - le nombre de questions posées sur le groupe de discussion et le nombre de réponses fournies
 - le nombre de nouveaux collaborateurs qui ont pu être formés plus rapidement grâce à la CoP (gain de temps enregistré grâce à une formation par le biais de la CoP en comparaison avec une autre formation)
 - le nombre de questions de clients qui ont reçu une réponse plus rapide grâce à la CoP
 - le nombre de nouveaux services au client/citoyen qui ont vu le jour grâce à une idée de la CoP...

EXEMPLE



Après chaque rencontre, le **COMMnet-KMnet** envoie un **questionnaire d'évaluation en ligne** aux participants. La mesure dans laquelle les participants ont trouvé l'activité utile et intéressante est reprise comme indicateur dans le contrat d'administration du SPF P&O. Les coordinateurs analysent les points positifs et les points négatifs de la rencontre et en tiennent compte pour la prochaine activité. Les suggestions de thèmes faites par les participants servent d'input pour le programme de l'année suivante.

En outre, les coordinateurs demandent du feed-back de manière plus informelle aux personnes présentes : lors de la pause, après l'événement ou lorsqu'ils les croisent à une autre occasion.

* J'ai trouvé cette activité

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Utilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intéressante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Concernant l'organisation de cette activité, je suis
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Ce que j'ai le plus apprécié dans cette activité c'est

Ce que j'ai le moins apprécié dans cette activité c'est

* Grâce à cette activité

Toutes les réponses

- j'en ai appris davantage sur les COP
- j'ai trouvé de l'inspiration, des idées pour développer/améliorer une COP dans notre organisation
- j'ai découvert des outils concrets
- j'en ai rencontré, rencontré, partagé des expériences avec des collègues d'autres organisations
- j'en ai appris de plus
- Autre:

Fin de step?

Quels thèmes/questions aborder lors d'une prochaine activité COMMnet-KMnet ?

Proposition 1:

Proposition 2:

Proposition 3:

Créer/Modifier

4.2 LE STORYTELLING

Le *storytelling* ou conte de faits ou mise en récit signifie littéralement «action de raconter une histoire»²⁴. L'expression désigne une méthode utilisée en communication, fondée sur une structure narrative [...] qui s'apparente à celle des contes, des récits. C'est un excellent moyen de communication car il est très persuasif et se retient facilement et est un moyen très efficace pour (dé)montrer la valeur ajoutée d'une CoP.

Appliqué aux CoP, le *storytelling* consiste à **collecter systématiquement les 'belles histoires' et les anecdotes** qui illustrent de façon parlante comment un succès a été obtenu par un membre grâce à l'accès à la CoP, que ce soit au répertoire de ressources ou aux réseautage avec d'autres experts par exemple. Ce succès ne doit pas forcément être spectaculaire mais le rôle joué par la CoP doit être clairement établi.

4.3 MESURE DE LA SATISFACTION

Enfin, il est utile de sonder le niveau de satisfaction des membres afin d'avoir une idée du fonctionnement et de l'impact de la CoP.

À VOUS !



L'**enquête auprès des membres** (voir [Fedweb](#)) consiste en un questionnaire informatisé avec une quarantaine de questions sur la satisfaction générale des membres de la CoP et la valeur ajoutée qu'ils lui attribuent... Ce questionnaire fait partie du [kit d'analyse](#).

PHASE 4: RÉORIENTATION ?

1. Faire un état des lieux 78
2. Insuffler un nouvel élan, changer de cap, mettre un terme à la CoP..... 80

La CoP étant entre-temps devenue mature, il faut à présent **maintenir sa vitalité**. L'une des tâches centrales du coordinateur à ce stade est de continuer à la dynamiser. Cette phase est aussi le moment propice pour **évaluer** la CoP et **l'ajuster** si nécessaire. La CoP doit ainsi reposer sur une culture d'évaluation et d'amélioration continues, où le coordinateur se demande régulièrement si elle est encore adaptée aux besoins des membres, et invite ceux-ci à donner du feedback.

Outre l'amélioration continue, l'un ou l'autre événement – voire une évolution – peut amener à **remettre la CoP en question**.

1. FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX

Servez-vous de la boussole et du questionnaire destiné aux membres pour avoir une meilleure idée de la situation de votre CoP.

À VOUS !



La **boussole** (disponible sur [Fedweb](#)) est un questionnaire qui vous permettra, en collaboration avec quelques membres clés, d'évaluer la maturité de la communauté. Elle vous aidera à répondre à la question : où en est la CoP et quelle direction voulons-nous prendre ? Son but est de vous inspirer et de vous donner des idées pour améliorer la CoP.

Le **questionnaire**, sous format Excel, est divisé en trois axes, avec chacun des sous-thèmes. Il y a par exemple l'axe « relations réciproques », qui vise entre autres à sonder le degré de collaboration entre membres, leur implication et le niveau de confiance dans la CoP. Pour chaque thème, il y a quatre niveaux de maturité. Les résultats s'affichent automatiquement dans un diagramme.

Les **résultats** obtenus avec la boussole vous permettront de cibler les éléments que vous voulez améliorer.

Il est probable que cet état des lieux vous amène à réévaluer les réponses aux questions de base rassemblées dans la phase 1 du guide : les objectifs et le thème sont-ils toujours pertinents ? Les membres ont-ils le bon profil ? Les rôles sont-ils clairement répartis ? Sommes-nous d'accord sur la forme, les activités que nous organisons, la façon dont nous collaborons ?

LES MEMBRES SONT-ILS (ENCORE) MOTIVÉS ?

L'un des principaux facteurs de succès d'une CoP est la motivation de ses membres. Cependant, n'attendez pas pour autant des membres qu'ils soient tous très actifs. Il est tout à fait normal qu'il y ait un groupe de participants plus périphériques dans une communauté (voir [phase 1 - 3.2](#)). Cela ne signifie pas pour autant que ces membres « dormants » ne sont pas motivés. Ils peuvent très bien se réveiller après un certain temps et apporter une contribution considérable.

Comment gérer une baisse de motivation chez les membres ? Pour garder l'intérêt des membres, soyez à leur écoute et demandez leur régulièrement du feedback. Au-delà, installez une culture collaborative en faisant vivre le groupe et en lui donnant tout le pouvoir de décision. Le programme des activités par exemple doit émaner le plus possible du groupe (voir [phase 2 - 2.1](#)). Cette prise de pouvoir effective par le groupe et le fait que le coordinateur joue bien son rôle de facilitateur sont des facteurs déterminants sur la motivation des membres.

Par ailleurs, un écueil d'une CoP qui a déjà une certaine durée de vie est d'éviter la routine. La venue de nouveaux membres ([phase 3 - 1](#)) et une animation dynamique qui met en avant la créativité des membres sont de bons moyens d'y faire face.

CONSEIL



En cas de **baisse d'énergie**, introduisez un nouveau thème, invitez un orateur controversé ou organisez une réunion avec une autre communauté pour susciter l'intérêt.

À VOUS !



Pour le membre de la CoP, il n'est pas superflu de faire de temps en temps le **bilan** de ce qu'il donne et de ce qu'il reçoit. Vous pouvez lui soumettre les **questions** suivantes et lui demander d'y réfléchir seul ou en groupe :

- Quels étaient les résultats de la CoP pour la période précédente ? En quoi m'a-t-elle été utile ?
- Quelle contribution ai-je apporté ?
- À quoi voudrais-je me consacrer au cours de la prochaine période ?
- Quels résultats la CoP devra-t-elle atteindre au cours de la prochaine période pour être un succès, selon moi ?

Cet exercice est l'occasion pour le membre d'évaluer son adhésion. S'il est motivé, il doit pouvoir répondre « oui » aux questions suivantes : puis-je encore apporter quelque chose à la CoP et est-ce qu'elle me permet d'encore apprendre ? Il peut décider de rester dans la CoP, de participer de façon plus intensive et plus active, ou de totalement la quitter.

Vous pouvez par ailleurs utiliser l'enquête pour les membres ([voir Fedweb](#)) pour avoir une idée plus large de leur satisfaction.

2. INSUFFLER UN NOUVEL ÉLAN, CHANGER DE CAP, METTRE UN TERME À LA COP

2.1 DÉRIVES D'UNE COP

Voici une sélection de quelques « dérives courantes »²⁵ et les manières de les solutionner.



1. Le faisceau

Les interactions, au lieu de s'établir entre tous les membres de façon horizontale, passent majoritairement **par le coordinateur**. C'est le retour à la structure pyramidale. La coopération est remplacée par la coordination. Comme il s'agit d'une structure bien connue de chacun, on y revient spontanément, surtout en cas de problème ou de lenteur devant l'obtention de résultats, par exemple une production qui traîne à se finaliser.

Cette dérive est une des plus courantes. Elle s'explique par la difficulté à s'émanciper du modèle hiérarchique traditionnelle des organisations. Les actions qui visent à installer une culture coopérative sont nécessaires. Lancer un 'nouveau départ' peut être souhaitable pour provoquer une rupture et une prise de conscience.

Ce risque est aussi **présent dès le lancement d'une CoP**, surtout pour les CoP intentionnelles dont la création résulte d'une volonté explicite du management. Dès lors, sa fréquentation peut être ressentie comme obligatoire par certains membres et la CoP sert de canal de communication et d'appui d'un objectif stratégique pas toujours en lien avec les préoccupations des membres. Ce type de CoP repose alors entièrement sur les épaules du ou des coordinateurs et les relations entre les membres sont peu développées. Pour une organisation hiérarchique, il peut s'agir d'une étape vers par la suite l'installation de CoP au caractère plus collaboratif.



2. Le « surplace »

La **diversité** des points de vue est une richesse, mais elle peut aussi être **bloquante** si on s'enlise dans le débat sans arriver à une conclusion constructive. Aucune décision n'est prise et les projets ne sont pas concrétisés. Les membres peuvent alors se tourner vers le coordinateur en vue d'une reprise en main. Le risque est grand dès lors de se retrouver dans la situation du faisceau.

Cependant, cette situation résulte bien d'un **manque de pilotage** (manque d'objectifs clairs par exemple) et d'une **faiblesse dans l'animation** lors des échanges (manque de synthèses intermédiaires, trop peu d'arbitrage).



3. Le transfert réduit au transport

Les membres racontent leurs expériences ou partagent leurs bonnes pratiques, mais il n'y a **pas suffisamment de travail d'analyse** afin d'identifier ce qui est transposable et ce qui ne l'est pas. On reste trop lié au contexte spécifique de départ car la prise de recul nécessaire n'est pas présente et on travaille au niveau de la description. Dès lors, les membres ont l'impression que « chez eux, cela ne fonctionnerait pas » et ne voient pas comment tirer parti de l'expérience des autres. Il n'y a **pas de leçons apprises**.

Ce travail d'analyse peut être facilité par l'utilisation des techniques décrites dans la [partie 3.2.](#)

2.2 LE DOMAINE ET L'OBJECTIF SONT-ILS TOUJOURS PERTINENTS ?

Osez demander si la CoP a encore un sens. Il est normal que des communautés disparaissent par exemple lorsque les objectifs initiaux ont été atteints et qu'aucun autre nouvel objectif n'a été trouvé. De même, vous pouvez décider avec les membres que la CoP n'offre plus de valeur ajoutée suffisante, qu'elle n'est plus pertinente ou nécessaire et donc de l'**arrêter**. Parfois aussi, son travail est repris par un service de l'organisation, et elle perd alors toute son utilité.

Par ailleurs, la CoP peut changer de forme :

- si elle est trop grande et son domaine trop large, vous pouvez la diviser en **sous-communautés**, qui s'occupent chacune de thèmes spécifiques
- elle peut être **absorbée par une autre communauté**
- elle peut être **reprise dans la structure hiérarchique** de l'organisation, par exemple en tant que service ou équipe permanente.

Il se peut également que le domaine ne soit plus pertinent. Dans quel cas, n'hésitez pas à demander conseil à des experts dans des domaines apparentés et ainsi adopter un nouvel angle d'approche pour la CoP. Vous pouvez voir avec les membres s'il ne faut pas **réorienter** ou redéfinir le domaine, ou encore adapter ensemble les objectifs. Une décision qui vous ramène directement à la phase 2 (voir [phase 2 - 1](#) pour des exercices).

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CPE (2008) Guide d'animation des communautés de pratique en centres de la petite enfance et bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial. Consulté le 25/04/2016 à l'adresse http://www.qualite.aqcpe.com/wp-content/uploads/2014/02/Guide_daccompagnement.pdf

BENKERT, C. & VAN DAM, N. (2015) Experiential learning: What's missing in most change programs. Article de McKinsey. Consulté le 02/05/2016 à l'adresse <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/experiential-learning-whats-missing-in-most-change-programs>

BOOD, R. & COENDERS, M. (2004) Communities of practice. Bronnen van inspiratie. Utrecht: Lemma, 280p.

CEFRIO (2005) Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles, 116p.

CONSTANT, F. (2010) Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles. 116p.

DEKKER, J.M. (2009) Créer et lancer une Communauté de Pratiques. Guide méthodologique. STIB, document interne.

DRIJKONINGEN, C. (2012) Lerende netwerken in perspectief. Leuven: Acco. 117p.

ERTZSCHEID, C., FAVERIAL, B & GUÉGUEN, S. (2010) Le community management. Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés. Les Éditions Diatino.

HENDRIKSEN, J. (2011) Werkboek intervisie. Amsterdam: Boom-Nelissen. 160p.

JENNINGS, C. & WARNIER J. (2011) 70-20-10: Explorer les nouveaux territoires d'apprentissage, CrossKnowledge, 68p. Consulté le 02/05/2016 à l'adresse <http://www.crossknowledge.net/ck-academy/resources/FR-70-20-10.pdf>

LAMBOTTE, F. & COEKELBERGHS, A. (2011) Une communauté de pratique de responsables de communication: le COMMnet des services publics fédéraux belges. Dans: COBUT, E. & LAMBOTTE, F. (2011) Communication publique et incertitude. *Fondamentaux, mutations et perspectives*, Edipro, pp. 151-161.

BIBLIOGRAPHIE

LE BOTERF, G. (2008) Travailler efficacement en réseau: une compétence collective. Paris: Eyrolles, 166p.

LE CLECH, B. (2007) Animer une communauté de pratique. Paris: INSEP Consulting Editions, 48p.

NONAKA I., TAKEUCHI, H. (1995) The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oup USA, 304p.

IFA (2010) Syllabus de la formation certifiée 'Gestion des connaissances'.

RIBESSE, M. (2012) Les communautés de pratique, instrument du développement d'une culture du partages des connaissances à GDF SUEZ. Dans : F. ROSSION (2012) Retour d'expérience en gestion des connaissances, facteurs culturels et humains. Lavoisier, 238p.

ROULLEAUX DUGAGE, M. (2008) Organisation 2.0. Le knowledge management nouvelle génération. Mettre en place des communautés de pratique dans l'entreprise. Paris: Eyrolles, 260p.

SPF PERSONNEL & ORGANISATION (2008) Guide méthodologique SENIORS-JUNIORS, 98p.

VOGT, E., BROWN, J. & D. ISAACS (2003) The art of powerful questions. Catalyzing Insight, Innovation, and Action. 14p.

WENGER, E., MCDERMOTT, R. & W. SNYDER (2002) Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Harvard Business School Press, 284p.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES TECHNIQUES D'ANIMATION

DRIJKONINGEN, C. (2012) Lerende netwerken in perspectief. Leuven: Acco. (à partir de la p.48 : icebreakers, techniques d'échanges de connaissance, exercices de réflexion...)

LAURE, F. (2004) Le guide des techniques d'animation, Méthodes et outils pour réussir vos animations, Collection: Fonctions de l'entreprise, Dunod, 232 p.

BIBLIOGRAPHIE

www.thiagi.com (animation de groupe sous forme de jeux)

<http://energizyourlearning-nl.weebly.com/icebreakers.html> (exemples d'*icebreakers*)

www.leblogdelafacilitation.com

<http://fr.slideshare.net/dgurteen/introduction-to-the-knowledge-cafe>

LIENS INTÉRESSANTS

www.kstoolkit.org/Communities+of+Practice

www.apqc.org: blogs et articles intéressants sur les CoP (entre autres)

<http://www.club-gc.asso.fr/>: l'association française de gestion des connaissances: le club gestion des connaissances

http://www.fedweb.belgium.be/fr/bibliotheques/Personnel_et_Organisation
bibliothèque de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA)

<http://wenger-trayner.com/faqs/>: les questions les plus souvent posées autour des CoP

ANNEXE 1

ANNEXE 1 - TEMPLATE SCÉNARIO RÉUNION KICK-OFF

Voir phase 2 - 1 pour plus d'explications

Timing	Quoi	Objectif ?	Comment ?	Qui ? + matériel

Exemple d'un point de l'agenda :				
15'	Premiers contacts (niveau professionnel) Fonction ? Organisation ? Expérience ? Expliquer brièvement le projet sur lequel on travaille pour le moment	Faire connaissance sur le fond : qui travaille dans quels domaines et depuis combien de temps ?	Chaque participant complète la fiche Discussions en petit groupe Mettre les infos à disposition par la suite	Animation Lieve + copies template fiche + matériel d'écriture

FICHE D'IDENTITÉ - EXEMPLE DE LA COP TACHYGRAPHE À LA POLICE FÉDÉRALE



COP TACHYGRAPHE

COMMUNITY OF PRACTICE TACHYGRAPHE

Objectif:

L'objectif de ce réseau est de réunir des collègues de la police locale et fédérale au cours de différentes réunions (2 à 3 fois par an) en vue de les informer des nouvelles évolutions législatives et de partager des connaissances acquises sur le terrain. Le but est que les membres du réseau aient un échange sur les nouveaux types de fraudes. Au terme de chaque réunion, un compte rendu est rédigé et transmis à tous les membres. Celui-ci est également publié dans la partie protégée du site web de Centrex. Les nouvelles informations susceptibles d'être utiles à court terme seront diffusées via Centrex à tous les membres du réseau. Au cours de nos réunions, nous inviterons aussi régulièrement des externes pouvant apporter une plus-value au réseau (orateurs). Le réseau organise également des actions de contrôle nationales sur l'ensemble du territoire, auxquelles tous les membres peuvent participer volontairement. Des membres ne faisant pas partie du réseau peuvent aussi participer à ces actions en vue de se familiariser avec le réseau et la matière "fraude au tachygraphe".

Quels sont les objectifs du réseau ?

- ▮ Transfert des connaissances acquises
- ▮ Élaboration de documents uniformes
- ▮ Concertation au sujet de problèmes pratiques lors de contrôles
- ▮ Intervention uniforme
- ▮ Interprétation uniforme du catalogue des amendes
- ▮ Communication d'informations à des groupes externes
- ▮ Résolution des problèmes communs
- ▮ Diffusion des nouvelles évolutions

Que pouvons-nous partager au sein du réseau ?

- ▮ Compte rendu de la réunion
- ▮ Nouveaux types de fraudes constatés (photos à l'appui si possible)
- ▮ Résultats des actions nationales
- ▮ Meilleures pratiques lors des contrôles

Champ d'action :

Qui peut être membre du réseau ?

Tous les membres de la police intégrée.

Sujet principal :

fraude au tachygraphe

Concepts liés :

temps de conduite et de repos, formation et expérience pratique.

Pour faire partie de ce réseau, il est souhaitable que le candidat connaisse suffisamment les législations suivantes :

CEE 561/2006 (temps de conduite et de repos)

CEE 3821/85 (tachygraphe)

La personne concernée doit également disposer de l'expérience pratique nécessaire en ce qui concerne le transport routier de marchandises.



Il est demandé à chaque candidat de s'engager à partager ses connaissances et ses informations avec tous les autres membres du réseau.

Fonctionnement :

Rencontres thématiques (2 à 3 fois par an)

Deux à trois fois par an, le groupe de travail se réunit à Bruxelles pour y expliquer les dernières évolutions législatives, les nouveaux types de fraudes découverts et d'autres évolutions.

Les membres ont alors l'occasion de poser des questions et/ou de formuler des propositions au sein du groupe. Le temps nécessaire est prévu pour mener des discussions en vue d'aboutir à un compromis.

Lors de ces réunions, nous tentons également d'uniformiser l'application du catalogue des amendes (c.-à-d. pour une même infraction, la même amende sur l'ensemble du territoire grâce à une interprétation identique du catalogue des amendes). Dans la mesure du possible, des services externes sont invités à venir présenter des exposés informatifs (s'ils représentent une plus-value pour les connaissances du réseau).

Au cours de ces réunions, nous établissons également le planning des actions nationales "fraude au tachygraphe" pour les 6 prochains mois. Ces actions nationales sont organisées à tour de rôle dans les différentes provinces. Les détails relatifs aux contrôles pratiques font l'objet d'une discussion de groupe. Par la suite, un compte rendu de la réunion est envoyé par mail (tant en néerlandais qu'en français) à tous les participants.

Réunions pratiques (mensuellement, sauf en janvier, juillet et août)

Tous les mois, le groupe de travail organise une action nationale "fraude au tachygraphe". Celle-ci se déroule généralement sur un lieu de contrôle commun.

Ces actions ont essentiellement pour but de s'échanger des bonnes pratiques entre membres.

À cet effet, les équipes seront toujours constituées de collègues appartenant à des unités et, si possible, à un régime linguistique différents. Les personnes qui ne sont pas membres du réseau formeront également une équipe avec des membres afin de créer une synergie (partage des connaissances).

Par le biais de ces actions de contrôle de grande envergure, nous augmentons la visibilité et le risque d'être pris. Nos contrôles ont généralement lieu entre 18h00 et 07h00 car la majorité des fraudes au tachygraphe sont commises dans cette plage horaire. En communiquant à ce sujet, nous entendons augmenter non seulement le risque objectif mais aussi subjectif d'être pris.

En augmentant le risque subjectif d'être pris, les conducteurs ont davantage le sentiment d'être contrôlés en permanence, tant sur les routes locales que sur les autoroutes, ce qui peut donner lieu à un changement de comportement permanent.

Un second objectif consiste à sensibiliser les contrevenants aux dangers du non respect des règles en matière de temps de conduite et de repos et de tachygraphe.

Les heures de contrôle sont identiques pour tous les participants et chaque responsable de dispositif, local et fédéral, communique les résultats au responsable final à la fin de l'opération.




Dès que Centrex reçoit les résultats de l'action, il se charge de les communiquer dans les jours qui suivent à tous les membres du réseau.

Au cours de nos actions nationales nous travaillons également régulièrement avec des spécialistes du KLPD néerlandais. À nouveau, l'objectif de cette collaboration est l'apprentissage mutuel et l'union des forces dans la lutte commune contre la fraude au tachygraphe.

ANNEXE 3

ANNEXE 3 - TEMPLATE COMPARAISON D'OUTILS DU POINT DE VUE DE LEURS FONCTIONNALITÉS

Servez-vous du tableau ci-dessous pour comparer les fonctionnalités de plusieurs outils. Il vous aidera à choisir l'outil le plus approprié (voir [phase 2 - 2.2](#) pour plus d'explications). Cette liste est aussi complète que possible. Basez-vous sur celle-ci pour **faire votre propre liste**, en fonction du type d'outil ou des besoins de la CoP. Ce n'est pas une liste des fonctionnalités que vous DEVEZ absolument avoir, mais une **liste des possibilités**. Vous n'aurez certainement pas besoin de toutes. Pour chaque outil, indiquez dans la colonne correspondante si la fonctionnalité est présente :

-  Pas présente
-  Présente, mais limitée
-  Bien développée

Fonctionnalités		OUTIL 1	OUTIL 2	OUTIL 3	Description
Gestion des documents					
Editing					Édition en ligne et hors ligne de documents
Check in/check out					Réserver/libérer des documents
Co-authoring					Plusieurs utilisateurs peuvent modifier des documents en même temps
Gestion des versions					Conserver les anciennes versions de documents, supprimer des versions, restaurer, numérotéer des versions
Copier/déplacer/supprimer					Copie, déplacement, suppression de documents, dossiers... + suppression sélective
Classification					Associer aux documents des métadonnées dans le but de classifier les documents
Gestion de métadonnées					Gestion de métadonnées (catégories) : ajout, suppression, modification... et intégration de nouveaux sets de métadonnées
Auditing					Audit des actions sur les documents (lire, modifier...)
Archivage					Possibilité d'archiver des documents (read-only)

Multi select					Sélectionner différents éléments pour leur appliquer une même fonctionnalité, ou une même action (par ex. charger plusieurs documents en même temps)
Workflows de base (review, validation)					Utiliser des workflows de base sur des documents
Gestion du contenu web					
WYSIWYG Editor					WYSIWYG editor pour créer et gérer du contenu
Template page					Créer une nouvelle page à partir d'un template ou créer un nouveau template
Intégration de contenu dynamique					Ajouter un contenu dynamique dans les pages (webparts, recherches sauvegardées...)
Collaboration					
Tâches					Gérer une liste de tâches, attribuer des tâches à certains utilisateurs et assurer le suivi
Calendrier					Gérer le calendrier : ajouter, modifier, supprimer des événements
Profil des utilisateurs					Gérer les profils des utilisateurs, le <i>who's who</i>
Blog					Créer et gérer un blog
Wiki					Créer et gérer un wiki

Forum				Créer et gérer un forum : <ul style="list-style-type: none"> • publier, adapter, supprimer des messages • structurer, déplacer des messages • joindre des annexes aux messages
Formulaire/templates				Possibilité de créer des formulaires électroniques (par ex. Word templates), y compris des formulaires d'inscription pour des formations, des conférences...
Sondages/poll				Gestion de sondages, d'enquêtes
Nouvelles/valves				Lettres d'information, possibilité pour les utilisateurs de publier des nouvelles
E-mail				Envoyer par e-mail un lien vers un document spécifique, un espace, un dossier
Notification				Définir les règles pour la notification de certaines actions (par ex. il y a un nouveau document, un nouveau commentaire dans un forum...)
Ratings & Rankings				Noter ou <i>liker</i> un document ou un autre contenu
Tagging				Tagger un document ou un autre contenu
Chat				Chatter avec un ou plusieurs utilisateurs
Audio- ou vidéoconférence				<ul style="list-style-type: none"> • Réunions par téléphone ou par vidéoconférence avec un ou plusieurs utilisateurs • Partage d'écran • Whiteboard

Intégration d'Outlook					Intégration de plusieurs outils de collaboration dans Outlook (par ex. tâches, calendrier)
Intégration d'autres réseaux sociaux/d'autres sites					Utilisation d'iframes
Moteur de recherche					
Full text indexing					Indexation de l'ensemble du texte du document
Basic Search					Recherche de mots ou de caractères (avec des opérateurs classiques comme AND, OR...)
Advanced Search					Recherche (d'une combinaison) de métadonnées
Affiner les résultats					Affiner les résultats de la recherche à l'aide de métadonnées
Sauvegarder la recherche					Sauvegarder un résultat de recherche pour une utilisation ultérieure
Gestion des utilisateurs et des droits					
Gestion de groupes					Créer et gérer des groupes spécifiques d'utilisateurs
Gestion des droits					Gérer des droits d'un utilisateur ou groupe spécifique (droits de lecture, d'écriture, de gestion)
Gestion des utilisateurs					Créer et gérer des comptes d'utilisateurs

Interface & navigation			
Design adaptable			« Look and feel » adaptable
Navigation adaptable			Possibilités de navigation adaptables
Pages adaptables			Les utilisateurs décident eux-mêmes quels éléments vont apparaître
Gestion de groupes cibles			Le gestionnaire peut afficher une interface différente pour des groupes cibles spécifiques
Interface multilingue			Les boutons, fonctions existent dans plusieurs langues
Contenu multilingue			Gérer le contenu dans plusieurs langues (par ex. contenu web, titres de documents...)
Favoris			L'utilisateur peut créer et gérer des favoris (espace, document...)
Raccourcis			Créer et gérer des raccourcis vers des documents, des espaces
Rapportage			
Rapportage			Rapportage sur le nombre de comptes, d'actions, d'utilisateurs...
Accessibilité			
Accès mobile			Accessible aux appareils mobiles (smartphone, tablette)

ANNEXE 4

ANNEXE 4 – CHECK-LIST : PROFIL D’UN COORDINATEUR

Avez-vous le profil d’un coordinateur?*

Vous envisagez de devenir coordinateur d’une CoP ? Ce test vous aidera à évaluer votre profil.

Vous trouverez ci-après une série d’affirmations qui décrivent certaines aptitudes qu’un coordinateur devrait avoir pour bien remplir son rôle. Vous pouvez en vous servir pour déterminer si ce rôle vous convient, quels sont vos points forts et les compétences éventuelles que vous pouvez encore développer, ou quelles tâches vous pouvez déléguer si celles-ci vous conviennent moins.

Ce test vous sera également utile si vous êtes déjà coordinateur : il vous donnera une idée des points auxquels vous devez faire tout particulièrement attention.

Pour chaque affirmation ci-dessous, choisissez votre niveau d’adhésion.

Compétences relationnelles	Pas du tout d’accord	Plutôt pas d’accord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord
1. J’aime rencontrer de nouvelles personnes				
2. Je pense avoir une bonne qualité d’écoute				
3. J’aime travailler en collaboration				
Approche/Mentalité	Pas du tout d’accord	Plutôt pas d’accord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord
4. J’ai l’habitude d’analyser et réfléchir à des améliorations				
5. J’ai un esprit critique vis-à-vis de mes prestations et je sais tirer parti d’un feedback négatif				
6. J’ai à cœur l’intérêt général de la CoP				
7. J’aime faire connaître la CoP et montrer sa valeur ajoutée				

* Sur [Fedweb](#) vous trouverez la version word de cette check-list

ANNEXE 4

Animation, gestion de groupe	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
8. Je sais susciter la convivialité dans un groupe et installer une bonne ambiance de travail				
9. J'ai l'habitude d'animer des réunions, des groupes de travail (stimuler la participation, synthétiser les échanges, garder le timing...)				
10. Lorsque j'endosse le rôle d'animateur, je facilite les discussions sans intervenir sur leur contenu				
11. J'ai de l'expérience en animation de groupe à distance (modérateur de groupes de discussion, gestion de réunions virtuelles...)				
Communication en Marketing	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
12. Je suis à l'aise pour communiquer par écrit (je dispose d'une capacité rédactionnelle non seulement pour rédiger des comptes rendus de réunion mais aussi pour exploiter le résultat des échanges, par exemple : guidelines, recommandations...)				
13. Je suis à l'aise pour faire un rapportage sur des projets, résultats... au management (au-delà du chef direct)				
Connaissance du domaine, du sujet traité par la CoP	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
14. Je maîtrise le vocabulaire spécifique du domaine				
15. Je comprends les enjeux et défis en lien avec les thèmes qui intéressent la communauté				

ANNEXE 4

Organisation pratique	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
16. J'aime organiser des activités (planifier, gérer les aspects pratiques...)				
17. J'aime découvrir et gérer des outils informatiques utiles pour le travail en groupe à distance tels que les réseaux sociaux, blogs, conférences virtuelles...				
18. Je sais comment m'y prendre pour mettre en œuvre la gestion documentaire				

Explications

Il est **difficile de retrouver toutes ces qualités et compétences chez une seule et même personne**. S'il vous est possible de développer ou de déléguer certaines d'entre elles (comme l'organisation pratique d'une CoP), d'autres sont plus inhérentes à la fonction de coordinateur (comme la mentalité). La connaissance du domaine que doit avoir le coordinateur dépend de la technicité de celui-ci. Si le domaine est très technique, il va de soi que le coordinateur doit au moins en maîtriser les bases (le vocabulaire, les concepts de base...), ne serait-ce que pour pouvoir suivre les discussions et les échanges.

Votre résultat

Si vous avez à chaque fois répondu 'pas du tout d'accord' ou 'plutôt pas d'accord' à **un aspect**, faites-vous aider par une personne plus expérimentée pour tous ces points. Par exemple, vous pouvez facilement déléguer l'animation d'une discussion de groupe, en ligne ou en présentiel. Ou vous pouvez approfondir vos connaissances en la matière en consultant des ouvrages sur l'animation de groupes (voir également [phase 2 - 3](#) et [phase 3 - 2](#) de ce guide), en lisant davantage sur le domaine de la CoP... Ou vous pouvez aller encore plus loin et suivre une formation. Prenez contact avec votre responsable de formation pour discuter avec lui des possibilités qui s'offrent à vous.

Si vous avez répondu 'pas du tout d'accord' ou 'plutôt pas d'accord' à **plus de la moitié des aspects**, demandez-vous si le rôle de coordinateur est vraiment fait pour vous. Vous pouvez éventuellement vous charger de certaines sous-tâches et laisser quelqu'un d'autre être le 'visage' de la CoP.

And last but not least, vous devez **absolument** satisfaire à **deux conditions** : vous devez être convaincu de la valeur ajoutée des CoP et pouvoir consacrer au moins deux à trois jours par mois à ce rôle.

SPF PERSONNEL ET ORGANISATION

Direction générale Développement de l'Organisation et du Personnel

Rue de la Loi 51 - 1040 Bruxelles

02 790 58 00

info@p-o.belgium.be

www.p-o.belgium.be



Service public fédéral
Personnel et Organisation

