

# D'une Communauté de Pratique « sollicitée » à une Communauté de Pratique autonome

---

## Résumé

Cette étude a pour objet la transformation d'une Communauté de Pratique initiée, à sa création, par des personnes extérieures au projet. Cette transformation concerne la définition et l'attribution aux membres des rôles nécessaires à la gestion d'une telle communauté. Ce processus a été réalisé dans deux Communautés de Pratique. Par le biais de questionnaire et d'entretiens, la compréhension et la pertinence du passage de ces communautés initiées à l'autonomie ont été évaluées. Définir les rôles est une étape nécessaire, mais bien que la méthodologie utilisée semble satisfaisante, elle n'est pas suffisante pour rendre une Communauté de Pratiques totalement autonome.

## Introduction

Depuis une vingtaine d'années, les Communautés de Pratique se développent dans les entreprises. Elles se révèlent être une solution pour développer le partage et la production de connaissances pour améliorer l'efficacité des différentes fonctions de l'entreprise. Dans ce cadre, les directions initient ce regroupement et cette manière particulière de fonctionner (Gosselin, 2010 ; Gongla et Rizzuto, 2001). Ces communautés, au cours du temps sont appelés à s'affranchir de la direction et de l'équipe encadrante afin de se gérer de manière autonome.

Le projet Health CoP<sup>12</sup>, dans lequel s'inscrit cette recherche, a eu la volonté d'implanter des Communautés de Pratique (CP) dans le monde de la santé. Ces CP sont

---

<sup>1</sup> Cop est l'acronyme de l'expression anglaise « Communities of Practice »

<sup>2</sup> Le projet [Health CoP](#) est développé à l'initiative du Centre de Recherche sur l'Instrumentation, la Formation et l'Apprentissage (CRIFA) de l'Université de Liège. Il est soutenu par le Fonds Social Européen et la Région Wallonne

accompagnées dans les premières années de leur existence, mais l'objectif est de rendre, à terme, les CP autonome.

Cette transformation de CP a déjà été abordée au travers du cycle de vie et de la définition des rôles nécessaires à la gestion et au développement d'une CP (Gosselin, 2010 ; Langelier, 2005). Ce sont ces thèmes qui sont à l'origine de notre recherche. Deux CP ont été menées à l'autonomie durant l'année 2014. Peu d'informations sont disponibles dans la littérature concernant la manière de rendre des CP autonomes. La recherche a donc pour objectif d'étudier la possibilité d'une autonomisation de CP sollicité, et d'évaluer l'efficacité du processus utilisé pour réaliser ce passage à l'autonomie.

## Revue de la littérature

### Le cycle de vie

L'évolution d'une Communauté de Pratique au cours du temps a été étudié en 2002 par Wenger, McDermott et Snyder (2002, repris par Langelier, 2005). Ils en ont déduit un modèle représenté sous la forme d'un cycle « naturel de naissance, de croissance et, finalement, de mort ou de transformation radicale » (Langelier, 2005, p. 22) en cinq étapes illustrées dans la figure 1.

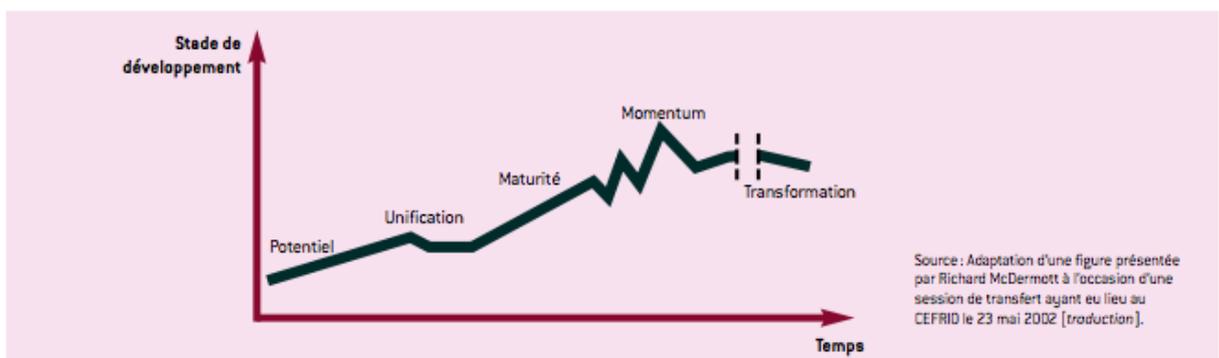


Figure 1 – Les stades de développement d'une Communauté de Pratique, d'après McDermott (2002, adapté par Langelier, 2005)

Les deux premières étapes correspondent à la naissance de la Communauté de Pratique : les membres se définissent en communauté et se regroupent suite à l'émergence d'un intérêt commun. Les stades de *maturité* et de *momentum* correspondent à la croissance de la communauté : les membres se réunissent, partagent leurs connaissances et en développent de nouvelles. La *transformation*, ultime étape, est le moment de la redéfinition de la CP. Cette dernière peut disparaître, s'institutionnaliser, ou même redéfinir son projet initial et ainsi se renouveler.

Gongla et Rizzuto (2001, adapté par Gosselin, 2010) proposent également un cycle en cinq étapes. Bien qu'il s'inspire du modèle de Wenger, McDermott et Snyder, les étapes sont légèrement différentes de celui-ci.

Communauté potentielle	Communauté en construction	Communauté engagée	Communauté active	Communauté adaptative
------------------------	----------------------------	--------------------	-------------------	-----------------------

Figure 2 – Stade d'évolution (Gosselin, 2010, adapté de Gongla et Rizzuto, 2001)

S'il est possible d'opérer un rapprochement entre les deux premières étapes et les stades *potentiel* et d'*unification* de Wenger (2002), les trois derniers stades revêtent, quant à eux, des significations différentes. En effet, si le *momentum* semble être la pérennité du stade de *maturité* dans le premier modèle, la communauté est dite *engagée* dans le second quand les membres partagent des connaissances. C'est par la collaboration en vue de produire de nouvelles connaissances que la CP mue en communauté dite *active*. L'ultime étape correspond ici non pas à une fin, au contraire d'un cycle naturel, mais plutôt à une étape de renouvellement où les membres vont créer de nouvelles connaissances pour faire face non plus à leurs propres problèmes – qui ont été résolus lors de la phase de communauté active – mais bien à des problèmes externes et auxquels ils vont apporter une solution nouvelle issue de leur collaboration.

Les cinq stades de ce modèle se différencient par des caractéristiques qui lui sont propres. Cependant, ils ne se juxtaposent pas les uns aux autres, mais se complètent. Lorsque la communauté passe du deuxième au troisième stade, elle le fait en s'appuyant sur les actions réalisées aux stades précédents.

L'intérêt du modèle d'évolution des Communautés de Pratique de Gongla et Rizzuto (2001, adapté par Gosselin, 2010) est de présenter l'évolution de la CP en précisant les spécificités en termes de travail à réaliser (partage, collaboration, émergence de nouvelles connaissances), idée moins présente dans le modèle de Langelier (2005). La réserve que nous émettons quant à ce modèle est l'absence d'une approche de la transformation de la CP semblable à celle réalisée par Langelier (2005).

Sur ce point, celui construit par Snoeck et Tilman (2014) semble être plus complet. En effet, les cinq étapes proposées, et présentées dans la figure 3, envisagent les trois temps d'un cycle naturel, mais également les étapes liées aux caractéristiques du travail à réaliser dans le cadre de la Communauté de Pratiques.

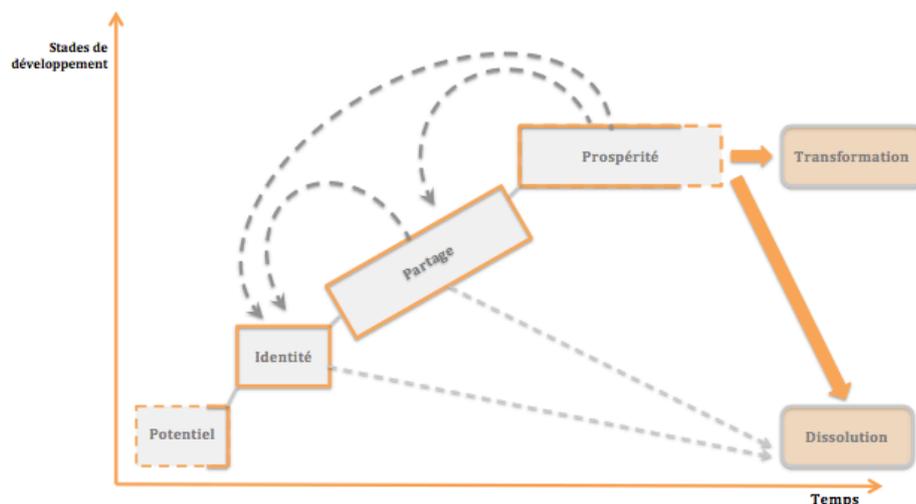


Figure 3 – Cycle de vie d'une Communauté de Pratique développé dans le cadre du projet Health CoP (Snoeck et Tilman, 2014)

La première étape, comme dans les autres modèles, correspond au moment où émerge l'idée de rassembler des membres autour d'un projet commun. Lorsque les personnes

intéressées prennent part au projet, arrive l'étape de l'identité durant laquelle les personnes apprennent à se connaître, définissent le projet commun qui les rassemble et le mode de fonctionnement qui sera mis en place. Cette étape est essentielle pour que le partage soit effectif. Si une identité commune n'est pas définie et appropriée par les membres, la réalisation des projets de la CP en sera compromise puisque les raisons et les bénéfices liés au rassemblement en Communauté de Pratique ne sont pas explicites.

Les deux premières étapes sont semblables aux deux premières étapes des deux autres modèles. Les deux suivantes sont plus proches du modèle de Gongla et Rizzuto (2001, adapté par Gosselin, 2010). En effet, le troisième stade correspond au partage des connaissances de chacun des membres. Cette étape est constituée principalement d'échanges concernant les similitudes et les différences dans la fonction qui rassemble les membres de la communauté. Ensuite, le projet commun peut être réalisé. Suite au partage, dans le stade de la prospérité, les membres vont capitaliser leurs connaissances afin de produire des savoirs. Si ce dernier stade est assez proche de la communauté *active* de Gongla et Rizzuto (2001), la *prospérité* fait également référence au maintien de la participation et de la pertinence des activités au sein de la communauté présent dans le *momentum* de Langelier (2005).

Ce modèle nous semble également plus pertinent car il envisage, comme Gongla et Rizzuto (2001), des ponts entre les étapes : ce n'est pas parce que le groupe est dans un stade qu'il ne doit pas, pour des raisons particulières, revenir au stade précédent. Ces régulations sont très importantes et semblent manquantes dans le modèle proposé par Langelier (2005).

Enfin, l'ultime étape, *la transformation*, est similaire au dernier stade de Langelier (2005). Lorsque la Communauté de Pratique a atteint le but qu'elle s'était fixé, il existe plusieurs sorties. Soit le groupe n'a plus de raisons de se rassembler et se dissout ; soit il redéfinit de nouveaux objectifs ou de nouveaux projets et la Communauté se transforme, des membres se retirent ou de nouveaux arrivent.

Cette recherche envisage une troisième option : la transformation va amener le groupe à se gérer par lui-même, à être totalement autonome après avoir été accompagné par des membres extérieurs à la CoP. Si l'idée d'amener les membres à se prendre en mains de manière totalement autonome est envisagée par Gosselin (2010), la manière de le faire n'est pas explicitée.

### **Les rôles dans une Communauté de Pratique**

Il existe différents types de Communautés de Pratique. Celles-ci peuvent être qualifiées de « spontanées » ou de « sollicitées »/ « pilotées<sup>3</sup> » (d'après Gosselin, 2010) en fonction des personnes qui sont à l'initiative de leur création. Si un professionnel est à l'origine de la communauté dont il sera également membre, cette dernière sera dite « spontanée ». Si c'est un membre extérieur à la Communauté de Pratique qui initie le projet, rassemble les membres et coordonne les échanges, alors elle sera dite « sollicitée » ou « pilotée ».

Pour initier et développer une Communauté de Pratique, plusieurs tâches doivent être réalisées. Celles-ci sont souvent associées à des rôles. Dans le cas d'une CP « sollicitée », une ou plusieurs personnes vont devoir endosser ces rôles nécessaires à la naissance de la communauté afin que celle-ci reçoive la légitimité eu égard au travail qu'elle va réaliser.

Langelier (2005) reprend les onze rôles identifiés par Fontaine (2001).

---

<sup>3</sup> Dans le cadre de cette recherche, il sera question de Communautés de Pratiques sollicitées et non de Communautés pilotées. Cette distinction est liée à une particularité de la Communauté pilotée telle que Gosselin (2010) la définit. Cette particularité distinguant les CP sollicitées et pilotées sera expliquées ci-après.

Rôle	Description
<b>Parrain</b>	Protecteur de la communauté lui offrant une reconnaissance au plus haut niveau de l'organisation, en veillant à sa visibilité, ses ressources et son importance stratégique.
<b>Animateur</b>	Guide et gestionnaire de la communauté ayant pour rôle d'assurer son développement, sa pertinence, son importance stratégique au sein de l'organisation et sa visibilité.
<b>Facilitateur</b>	Personne chargée de former un réseau parmi les membres de la communauté, en encourageant la participation, en facilitant ou amorçant les discussions et en dynamisant continuellement la communauté.
<b>Expert de contenu</b>	Gardien du champ de connaissances ou de pratique de la communauté ; centre de la connaissance tacite spécialisée.
<b>Animateur de contenu</b>	Gardien des connaissances explicites ; chargé de chercher, de retrouver, de transférer les connaissances explicites et de répondre aux questions des membres à ce sujet.
<b>Mentor</b>	Membre expérimenté de la communauté chargé de l'intégration des nouveaux membres ; explique les normes et politiques de la communauté et sa place dans l'organisation.
<b>Administrateur</b>	Organisateur et coordinateur des événements et activités de la communauté.
<b>Membre fondateur</b>	Initiateur de la communauté et guide avant l'émergence d'un animateur ; participe à l'élaboration de la mission et des objectifs de la communauté.
<b>Rapporteur</b>	Responsable de l'identification et de la publication, sous forme de documents, de présentations ou de rapports, des savoirs pertinents, des meilleures pratiques, des nouvelles approches ou des leçons tirées de la communauté.
<b>Membre</b>	Personne appartenant à la communauté et participant aux activités et aux événements qu'on y organise ; s'implique dans la communauté et participe à sa croissance.
<b>Technicien</b>	Personne chargée de surveiller et d'entretenir les outils de collaboration et d'aider les membres à les utiliser.

Source : Tiré de Bouhass, A., et D. G. Tremblay (2004), p. 22, adapté de Fontaine (2001), p.18 (production).

Figure 4 – Rôles au sein d'une Communauté de Pratique (Langelier, 2005, p. 39)

Langelier (2005) met en évidence une multitude de rôles. Cela ne signifie pas qu'une multitude de personnes sont nécessaires pour les assumer. De fait, il précise « qu'une même personne peut assumer plusieurs rôles, ou encore que plusieurs peuvent se partager un même rôle » (p. 38). En effet, certains rôles sont plus ponctuels que d'autres.

Langelier (2005) et Gosselin (2010) identifient ainsi deux rôles primordiaux, le parrain et l'animateur ainsi que l'importance d'un soutien technique afin d'optimiser l'utilisation des outils mis à disposition pour le bon fonctionnement de la communauté.

Gosselin (2010), pour sa part, insiste également sur le rôle que les membres participants ont à jouer (cf. figure 5, ci-dessous).

*Figure 5 – Rôle des intervenants selon les phases de l'évolution d'une communauté de pratique pilotée (Gosselin, 2010, p. 42)*

Le parrain est présent pour assurer le lien entre la direction de l'entreprise et la communauté. Il s'assure que les conditions, mises à disposition par la direction, sont optimales pour que la communauté puisse se développer. Il renvoie à la direction des informations sur l'état d'avancement du travail en cours. Ce rôle d'intermédiaire entre les membres de la communauté et la hiérarchie est important car il permet au projet et aux productions réalisées dans ce cadre d'obtenir une certaine légitimité.

Gosselin (2010), pour sa part, insiste sur la dimension initiatrice du parrain lors du démarrage de la Communauté de Pratique tout en expliquant que ce rôle est appelé à se modifier au cours du temps afin de laisser les membres gérer par eux-mêmes leur communauté. Il va donc dans un premier temps initier le regroupement en offrant les conditions matérielles tout en promouvant, dans un deuxième temps, les connaissances produites dans le cadre de la Communauté. Il va donc donner à la Communauté de Pratique les moyens d'exister et faire valoir ce qu'elle produit tout en s'effaçant progressivement.

Quant au rôle de l'animateur, Gosselin (2010) et Langelier (2005) s'accordent pour dire que c'est à lui que revient le rôle de dynamiser la Communauté de Pratique en programmant les différentes activités tout en maintenant une activité régulière. C'est à lui que revient également la tâche, plus délicate, de créer le réseau et l'identité du groupe qui va ainsi se former. Langelier (2005, p. 40) précise qu'il va donc devoir motiver les participants, favoriser les échanges tout en menant le groupe vers les enjeux

fixés. C'est lui qui devra également se charger de transférer les différents rôles occupés par les membres extérieurs à la communauté à des membres de celle-ci.

Enfin, Gosselin (2010) insiste sur l'importance de la participation des membres eux-mêmes. C'est à eux de faire vivre leur communauté en s'engageant de manière croissante dans sa gestion et dans la production des savoirs.

## **Contexte**

### **Le projet Health CoP**

Le projet Health CoP a pour vocation de créer et d'animer, via un dispositif hybride (alliant des activités en présentiel et à distance), des Communautés de Pratique (CP) constituées de professionnels issus du monde de la santé. Il a pour but de permettre à des personnes isolées dans leur institution ou intégrant une nouvelle fonction d'entrer en contact avec des pairs exerçant la même fonction et se sentant parfois démunis face aux tâches à accomplir afin d'échanger et de capitaliser leurs expériences.

Depuis le lancement du projet Health CoP en 2009, six Communautés de Pratique de professionnels issues du milieu hospitalier ont été créées. À ce jour, nous comptons parmi ces Communautés :

- les Infirmiers Chargés de l'Accueil du Nouveau personnel entrant, rentrant et des Étudiants (ICANE) ;
- les Référents Hospitaliers pour la Continuité des Soins (RHCS);
- les Responsables de la Communication (COMMU);
- les Infirmiers Coordinateurs de Soins en Oncologie (ICSO);
- les Référents en HémoVigilance (HEMO) ;
- les Infirmiers de Liaison Interne Gériatrique (ILIG).

Ces Communautés sont dites « sollicitées » et non « pilotées ». En effet, Gosselin (2010, p. 37) distinguent la Communauté de Pratiques pilotées de celle spontanée en ces termes : « elles [les communautés pilotées] ne créent pas nécessairement des mécanismes de partage des rôles et des responsabilités ; elles sont initialement tributaires de la volonté de la haute direction qui seule a la légitimité et l'habileté pour mettre en place ces mécanismes ». Les CP pilotées sont créées à l'intérieur d'une organisation, d'une entreprise et le sont à la demande de membres hiérarchiques supérieurs.

La situation est différente pour les CP sollicitées. En effet, dans le cadre du projet Health CoP, nous choisissons le terme sollicité car les différents membres ne travaillent pas dans la même organisation puisqu'ils viennent de différentes institutions hospitalières situées en région Wallonne. De plus, ces Communautés de Pratique ne sont pas à l'initiative des institutions hospitalières mais est un projet de l'Université de Liège, soutenu par la Région Wallonne et le Fond Social Européen, en vue d'investiguer de nouvelles formes de Formation d'adulte afin qu'ils apprennent tout au long de leur vie. Les directions peuvent soutenir les membres de leur personnel en leur octroyant du temps de travail pour se rendre aux réunions, mais l'initiative de ce rassemblement ne

vient pas des institutions elles-mêmes. Pour ces deux raisons, nous préférons parler de Communautés de Pratiques sollicitées et non pilotées.

Les caractéristiques des Communautés de Pratique font varier le nombre et les modalités du fonctionnement en CP. Le caractère informel peut expliquer la variabilité du nombre de participants d'une CP à l'autre. Ainsi, plus de cent ICANE composent la plus grande des CP alors que seuls vingt-six ILIG ont répondu positivement à l'initiative de la CP. L'aspect hybride de l'organisation permet aussi de varier le nombre de réunions organisées annuellement. En moyenne, trois à quatre réunions sont programmées en fonction des différents projets qui occupent les membres de ces CP.

Dans la création et le développement des différentes CP, l'équipe du CRIFA a joué un double rôle, celui de parrain et d'animateur. En effet, elle a, à la fois, initié le rassemblement des différents membres et offert une certaine légitimité à son travail auprès des institutions. Elle a également été animatrice en veillant à organiser des réunions régulières, à constituer des ordres du jour, à trouver des lieux pour se réunir, etc.

### **Le processus d'autonomisation**

Comme le souligne Gosselin (2010, p. 45), « dans la mesure où les communautés pilotées cherchent à reproduire certains traits caractéristiques des communautés spontanées, et où, ce faisant, elles cherchent à faire émerger des pratiques, des connaissances et des idées de la base (...), elles doivent avoir la possibilité de se structurer spontanément, c'est-à-dire à l'abri d'interventions trop directive de la direction ». Cette préoccupation d'amener les membres à faire vivre par eux-mêmes leur communauté était primordiale dès la mise en place de chacune des CP de notre projet. Un processus a dès lors été mis en place auprès de deux de nos six communautés au cours de l'année 2014 pour arriver à un fonctionnement autonome en janvier 2015.

L'accompagnement à l'autonomie a été initié autour d'un travail sur la définition des rôles nécessaire au fonctionnement d'une communauté. L'objectif poursuivi était de transférer les tâches des membres extérieures vers les membres de la CP. Cet accompagnement a été réalisé en 3 étapes.

Une revue de la littérature, réalisé par l'équipe du CRIFA, a permis d'identifier les différents rôles qui peuvent être rencontrés dans une Communauté de Pratique. La cartographie des rôles a ensuite été soumise aux membres. Chacun a pu s'exprimer sur l'utilité du rôle, leur définition ainsi que le nombre de personnes devant endosser ce rôle.

Ces différentes informations compilées, une discussion a été entamée en réunion pour élaborer le profil de chacun des rôles.

Après un temps de lecture et de validation de ce profil auprès de l'ensemble des membres, ces derniers pouvaient poser leur candidature à un poste. L'attribution des rôles a été opérée sur base d'un vote.

La dernière étape du processus d'autonomisation a permis aux membres élus et à l'équipe du CRIFA de réaliser le passage effectif d'un fonctionnement à l'autre. Un moment d'échange a été organisé afin d'expliquer le fonctionnement des différents outils de communication utilisés.

Cette démarche d'autonomisation a été réalisée dans deux Communautés de Pratique du projet Health CoP. Avant d'entrer davantage dans l'analyse, il est intéressant d'identifier les différences qui existent entre ces deux CP que ce soit en termes de fonctionnement ou d'autonomisation.

### **La gestion de la CP1**

Cette Communauté de Pratique peut être qualifiée de prolifique. Durant les six années durant lesquelles elle a été accompagnée, les membres entraient régulièrement

en contact en dehors des réunions et échangeaient aisément leurs documents et habitudes de travail en vue d'améliorer leur fonctionnement.

Cette CP a très tôt manifesté des élans volontaires d'autonomie. Cela s'est particulièrement manifesté par la prise en charge de plusieurs activités de gestion de la CP qui sont souvent assignées à l'animateur – telles que la rédaction de l'ordre du jour, du compte-rendu, l'organisation logistique de la journée (lieu de la réunion, mise à disposition du matériel nécessaire), formation à la gestion et l'animation de groupe, etc. Pour les accompagner, l'équipe du CRIFA a formé et conseillé les membres de la CP aux techniques décrites ci-dessus. Un accompagnement personnel était également proposé.

Cette communauté comprend un grand nombre de participants dans lequel on retrouve un groupe assez important de membres actifs. Cette équipe au cœur de la CP a pris conscience qu'elle se dirigeait vers l'autonomie début 2014 et a donc jalonné son année d'activités qui ont permis un développement de compétences. Dans cette optique, les différents membres ont, entre autres, décidé d'organiser une réunion sans l'accompagnement du CRIFA durant l'année 2014.

### **La gestion de la CP2**

Dans cette Communauté de Pratique, malgré un nombre important de membres inscrits, il y a peu de participation qu'il soit question des réunions en présentiel ou des échanges à distance. Il était parfois difficile de mobiliser les personnes autour d'un projet commun et d'apporter leurs outils de travail afin de confronter et de réfléchir à la manière de se rendre plus efficace.

Lorsque les membres ont dû déposer leurs candidatures, peu de personnes se sont proposées pour les différents rôles à pourvoir. Pour certains rôles, aucune candidature n'a été déposée. Ce poste – animateur de plateforme – est donc resté vacant suite aux élections.

De plus, les membres de cette CP n'ont pris conscience que tardivement qu'ils allaient fonctionner de manière autonome sous peu. Ils n'avaient pas conscience que la réflexion sur les rôles utiles au sein de leur CP était réalisée afin qu'ils prennent eux-mêmes en charge ces différents rôles.

## **Méthodologie**

### **Question et hypothèses de recherche**

Plusieurs articles abordent la transformation de la Communauté de Pratique (Langelier, 2005) ou encore la gestion autonome progressive de la Communauté de Pratique par les membres (Gosselin, 2010). Cependant, peu d'indications sur la manière de rendre autonome ces CP sont abordées. Pour cette raison, cette recherche a pour ambition de répondre à la question « L'autonomisation d'une Communauté de Pratique sollicitée est-elle réalisable ? »

Plusieurs indicateurs seront révélateurs de la possibilité de rendre autonome une CP sollicitée. Il s'agit de :

- la compréhension et l'intégration du processus d'autonomisation,
- la compréhension des rôles qui ont été définis,
- la dynamique actuelle de la CP.

### **Outils de mesure**

La recherche s'est articulée autour de deux outils principaux soumis aux deux Communautés de Pratique ayant vécu le processus d'autonomisation durant l'année 2014. Le premier s'adresse à l'ensemble des membres de chacune des communautés. Il s'agit d'un questionnaire en ligne organisé autour de quatre thèmes – le vécu relatif au processus d'autonomisation, la perception des différents rôles présents dans leur communauté, leur

participation et leur implication dans la CP et l'organisation de cette dernière (cf. annexe 1, questionnaire autonomisation).

Certaines questions (n° 9,10, 17 et 21) ont pour objet la perception d'une différence entre le moment où la CP était accompagnée par l'équipe du CRIFA et la gestion autonome actuelle. Ces informations pourront être mises en relation avec les résultats des enquêtes réalisées précédemment dans le cadre de l'accompagnement de la CP. En effet, les membres peuvent ne pas percevoir de différences, mais la comparaison des différentes réponses données d'année en année amène parfois des précisions sur les attentes, les fréquences d'interaction et la perception du rôle joué dans la CP.

Le deuxième outil ne concerne que les membres élus à un rôle. Pour récolter leur opinion et des précisions quant à leur perception du fonctionnement, un entretien semi-directif (cf. annexe 2, guide d'entretien) a été préféré.

## Résultats

L'enquête a pour objectif d'évaluer la possibilité pour des Communautés de Pratique sollicitées de devenir autonomes. Cette démarche a été menée par l'étude de deux CP ayant suivi un processus mis en place de façon similaire. Les résultats présentés ci-après traiteront les réponses séparément au vu de la divergence observée entre le taux de réponses et certaines caractéristiques des CP.

Dans la CP1, sept membres et les trois membres élus ont répondu au questionnaire. Au sein de la CP2, peu de membres ont répondu au questionnaire en ligne – 2 membres élus et 2 membres de la CP. Ces deux derniers n'ayant pas participé au processus d'autonomisation et étant peu actifs dans la CP, nous utiliserons uniquement l'avis des membres élus de cette CP. Le faible taux de réponses au sein de la CP2 est un indicateur de la dynamique de celle-ci.

## **Le vécu du processus d'autonomisation**

En interrogeant les membres des CP sur la façon dont ils ont vécu le processus d'autonomisation, deux types de réponses ont été avancés au sein de la CP1. La première identifie les étapes développées ci-avant (cf. contexte, processus d'autonomisation) pour définir les rôles nécessaires à la gestion d'une CP. Les réponses de ce type ne détaillent pas les différentes étapes. Elles rendent plutôt compte du résultat auquel ils sont arrivés et non de l'ensemble des étapes.

La seconde réponse est relative à l'accompagnement sur le long terme de la gestion de la CP. Cela concerne notamment l'aide apportée pour la rédaction des ordres du jour et des comptes-rendus, de l'animation de la CP, etc.

Ces deux types de réponses sont également illustrés dans les réponses des membres élus : si deux d'entre eux retracent les étapes relatives à l'élection des membres, l'un d'eux a développé les différentes facettes de la prise en charge progressive des différentes activités à charge de l'animateur. Concernant l'aide particulière reçue lors de la prise en charge de leur rôle, les membres se disent satisfaits. Les informations données étaient suffisantes pour pouvoir assumer les tâches à venir.

L'ensemble des personnes ayant participé à l'autonomisation considère le processus mis en place comme satisfaisant – même si cela ne renvoie pas aux mêmes actions pour tout le monde – et n'estime pas nécessaire de le modifier. Ils soulignent cependant qu'il faudrait être attentif aux nouveaux membres qui étaient présents lors du passage et qui n'ont pas forcément compris les changements en cours.

Dans la CP 2, les membres élus ont bien perçu les différentes étapes de l'autonomisation et estiment celui-ci suffisant pour prendre en main la CP. Le processus permettait de répondre à leurs besoins immédiats tout en sachant que l'équipe accompagnante était toujours présente si nécessaire. Ils auraient cependant souhaité être prévenu plus tôt de ce

changement d'organisation et être aidé dans l'élaboration d'un objectif commun servant de fil rouge aux activités de la CP.

### **La perception des rôles au sein de la CP**

Les réponses données par les membres élus de la CP1 s'étendent sur un continuum allant d'un recensement de l'ensemble des rôles avec définition de ceux-ci à un recensement des rôles pour lesquels un vote a été organisé, sans les définir.

En ce qui concerne les membres de la CP, si une personne donne une réponse complète, les autres ne citent que quelques rôles (par exemple : rapporteur, coordinateur, animateur). Deux réponses sont plus atypiques. Deux membres citent la gestion des contenus sur le site internet. Or, aucun rôle concernant cette gestion n'a été défini. Cela est dû à un problème survenu au début de la vie de la CP où, pour retrouver plus facilement les documents, des membres avaient été désignés pour gérer les contenus sur le site.

La seconde proposition qui ne correspond pas aux rôles définis dans le cadre de la CP est relative aux rôles inhérents à toutes réunions organisées quel qu'en soit le cadre : « groupe qui gère la partie accueil – la gestion du temps – la rédaction et l'envoi des PV et de l'ordre du jour » (CP1, M4). Cette réponse est correcte mais ne rencontre pas les spécificités des rôles rencontrés dans la CP.

Concernant l'identification des membres qui endossent les différents rôles définis, quatre des sept répondants ne peuvent le faire, deux identifient les trois membres élus et la dernière n'en identifie que deux sur les trois. L'un de ces membres a voulu associer la personne au rôle qu'elle occupe mais ces associations se révèlent erronées. Il semble donc que les membres de la CP identifient les différents rôles et les personnes qui ont été élues mais ne peuvent associer les tâches qui incombent à chacune d'entre elles.

Les membres élus identifient correctement l'ensemble des membres ayant un rôle. Il y a quelques confusions lorsqu'un même membre occupe plusieurs rôles ou qu'un rôle est

occupé par plusieurs membres. Soit, un des rôles est bien identifié et l'autre pas, soit ils mentionnent que deux personnes sont élues à ce rôle sans pour autant indiquer les bonnes personnes dans cette équipe.

En outre, l'un des membres élus précise qu'« en pratique, nous formons une petite équipe où les rôles sont assez interchangeables » (CP1, ME1). Lors des entretiens, cet avis est partagé par l'ensemble des membres élus. Ils ont l'impression que les membres savent qui a un rôle particulier, mais ne savent pas exactement quel rôle chaque personne a exactement. L'un des membres élus ajoute « j'ai peur d'un ras-le-bol rapide des quatre personnes concernées (qui au final assurent tout) » (CP1, ME2). Ce membre comprend que, dans la CP, l'équipe organisatrice est le seul moyen de faire vivre la CP et que les membres se reposent sur eux. Sa crainte peut être donc qu'une telle situation entraîne une lassitude et une perte de motivation de cette équipe.

Dans la CP2, l'un des membres élus a cité l'ensemble des rôles ainsi que leur définition. Le second a cité les deux rôles pour lesquels un membre a été élu.

À propos de la répartition actuelle des rôles, l'un des membres élus, le coordinateur suppléant, n'a pas pu assumer les tâches qui lui incombent au cours de cette année. Il compte proposer un nouveau vote pour que ce rôle soit assumé par une personne plus active dans la CP. De ce fait, le deuxième membre élu assume seul l'ensemble des tâches de coordination. Le coordinateur suppléant craint que le coordinateur principal ne s'épuise. En effet, ils s'accordent tous les deux pour dire que la CP n'est pas très dynamique et qu'il est nécessaire que le coordinateur soit un moteur pour amener les membres à se réunir et à collaborer pour produire de nouveaux savoirs.

Les membres élus ont également pu s'exprimer quant aux changements engendrés par la position qu'ils occupent dans la CP. Les membres des deux CP sont unanimes. Endosser le rôle n'est pas difficile dans le sens où les tâches sont relatives à la gestion et les outils mis à la

disposition permettent d'entrer en contact aisément avec l'ensemble des membres. Cependant, ces tâches demandent du temps et il peut être difficile de concilier les obligations professionnelles et les tâches de la CP. Un membre a toutefois souligné que le travail en équipe mériterait de redéfinir les rôles de chacun afin que les tâches soient mieux réparties entre les membres élus.

Ces membres pensent également avoir plus de pression car s'ils ne réalisent pas les différentes tâches inhérentes à leur rôle, aucune autre personne ne le fera. Cependant, lors des rencontres et des moments de travail, elles sont des membres de la CP. Elles n'ont pas l'impression d'être perçue différemment par l'ensemble de membres de la CP.

### **La participation à la CP**

La participation a été évaluée en fonction de différents indicateurs : les attentes des membres, leur participation à la ou les réunions organisées durant l'année 2015, la proposition de sujets sur lesquels travailler et la description de leur rôle au sein de la CP.

#### **Les attentes des membres**

Dans la CP1, les membres, par leur participation, espèrent partager leurs expériences, rencontrer des personnes ayant la même fonction ainsi que donner ou recevoir de l'aide en cas de besoin. Un membre explique qu'il devrait être plus actif afin d'être plus présent dans la CP et ainsi ne pas épuiser l'équipe organisatrice.

Les membres n'ont pas l'impression que leurs attentes se sont modifiées lors du passage à la gestion autonome de la CP. Quand on compare les attentes renseignées pour cette année à celles des années précédentes, deux membres ont en effet les mêmes attentes – rencontrer et partager et ainsi conserver un lien social – alors que deux autres membres avaient des attentes précédemment et n'en ont pas mentionné lors de cette dernière enquête.

Les attentes des membres élus sont assez semblables. Deux d'entre eux mentionnent le partage et l'échange de connaissances, ce qui mène, pour l'un de ceux-ci, à la production de

nouvelles connaissances. Le troisième membre élu a pour attente une meilleure prise en charge du rôle attribué.

Concernant l'évolution des attentes, malgré le fait que deux personnes mentionnent le partage des savoirs, elles mentionnent unanimement qu'il est important d'avoir des personnes « moteurs » - elles en l'occurrence – sans lesquelles rien ne se passe. D'ailleurs, l'un des membres élus ne mentionnent dans ses attentes plus que des données à caractère organisationnel.

Dans la CP2, le coordinateur espère un partage de leur expérience professionnelle et une promotion de la fonction. Le deuxième membre élu, pour sa part, espère que plus de réunions seront organisées. De nouveau, si l'un est centré sur le but poursuivi par la CP, le deuxième avis est relatif à l'organisation de celle-ci. Les attentes du premier membre n'ont pas subi de modifications au cours du passage à l'autonomie. Celles du second membre se sont par contre totalement modifiées. En effet, ce membre avait intégré la CP dans le but de constituer le profil de cette fonction dans son institution. Sa mission étant remplie et son horaire étant déjà fort chargé, même s'il reconnaît que les échanges peuvent être porteurs pour lui comme pour l'ensemble des membres, il ne peut s'investir autant qu'il veut et ne cherche pas forcément à étoffer ses connaissances concernant la fonction de la CP.

### **Les rôles des membres de la CP**

Parmi les sept membres de la CP1 ayant répondu à l'enquête, cinq disent qu'ils tiennent un rôle participatif au sein de la communauté, un passif et un inexistant. Celui qui qualifie son rôle d'inexistant n'a pas participé à la réunion organisée durant l'année, les autres répondants s'y étant rendu. Parmi les membres participatifs, deux d'entre eux estimaient avoir un rôle passif lors des années précédentes et un n'a pas modifié sa réponse par rapport aux autres années. Pour expliquer leur rôle, les membres mentionnent une participation active lors des réunions et des interactions par mail.

Les membres élus, pour leur part, estiment être actifs voire très actifs pour l'un d'entre eux. À l'exception d'un membre qui estimait déjà être actif lors des années précédentes, les deux autres ont revu à la hausse leur taux de participation à la CP.

Dans la CP2, le membre élu souhaitant se retirer estime que son rôle est passif alors que le coordinateur se dit très actif dans la CP. Son taux d'activité est expliqué par les différents rôles qu'il endosse dans la gestion de la CP.

### **La dynamique de la CP**

Dans la CP1, la majorité des membres (membres élus compris) estiment que leur Communauté de Pratique vit avec autant d'échanges que les années précédentes. Seul un membre estime qu'elle s'essouffle. Cependant, un membre élu exprime sa crainte d'un essoufflement si l'équipe organisatrice venait à perdre sa motivation.

Concernant l'organisation de la CP, les membres n'ont pas ressenti une différence entre le moment où celle-ci était accompagnée et maintenant qu'elle est autonome. Ce sentiment n'est pas partagé par les membres élus qui ont pris conscience que s'ils ne sont pas à l'initiative des rencontres, celles-ci ne seraient pas initiées par le groupe. Les membres réagissent lorsqu'ils les sollicitent, mais ne sont pas proactifs.

Concernant la dynamique de la CP, les deux mêmes réponses ont été données par les membres élus de la CP2. L'un d'eux mentionne qu'il y a autant d'échanges que précédemment tout en soulignant qu'il y a « toujours aussi peu d'échanges entre les membres » (CP2, ME1). Le second estime que la CP s'essouffle. Il souligne le manque de cohésion du groupe et l'absence d'un objectif défini clairement.

À propos des changements dans l'organisation, l'un des membres élu ne perçoit pas de différence alors que le second estime que le taux de participation était plus élevé lors des dernières réunions en autonomie.

Les membres ont eu la possibilité de s'exprimer à propos des avantages et inconvénients de chacun des fonctionnements vécus. Dans la CP1, la répartition du travail sur l'ensemble des membres et la coordination par une seule personne identifiée ainsi que le rappel organisé par l'équipe accompagnatrice sont les points positifs perçus par l'ensemble des membres concernant l'accompagnement par l'équipe extérieure. Ne pas être un professionnel de la fonction est perçu comme un inconvénient par un des membres. Les membres élus insistent davantage sur le soutien logistique et organisationnel (liste des membres à jour, référent informatique, modérateur extérieur) comme avantage à l'accompagnement. L'unique inconvénient mentionné est le risque de se reposer sur la personne extérieure concernant l'organisation.

Le fonctionnement en autonomie est perçu positivement par les membres pour les raisons suivantes : ils peuvent discuter de « réels problèmes de terrain » (CP1, M2) et mettre en commun leurs pratiques. Ils craignent cependant un essoufflement, une perte de crédibilité de la CP vis-à-vis des directions ainsi qu'un manque de pertinence des sujets de réunion. Les membres élus, pour leur part, estime que le passage à l'autonomie a permis la création d'une équipe – des membres ayant un rôle – soudée et motivée. Cependant, endosser ces rôles leur demande beaucoup de temps en plus de leurs obligations professionnelles – surtout lorsqu'une réunion va être organisée – et ils déplorent le peu d'échange en dehors des réunions ainsi que le peu d'investissement de l'ensemble des membres.

Dans la CP2, les membres élus perçoivent l'accompagnement de la CP comme positif grâce à la prise en charge par le CRIFA de l'organisation et des différentes relances organisées par cette équipe. Ils ne mentionnent aucun inconvénient à ce fonctionnement.

La possibilité de faire ses propres choix est l'avantage mentionné du fonctionnement autonome, mais ils estiment que cela entraîne peu de participations et d'interactions au vu du peu de réunions qui peuvent être organisées.

## Discussion et perspectives

La définition et l'attribution de rôles sont des étapes nécessaires pour qu'une Communauté de Pratique fonctionne sans accompagnement de membres extérieurs. Cependant, ces étapes doivent être intégrées dans un processus plus large et concerner l'ensemble des membres de la CP pour que cette dernière soit pérenne.

En effet, il paraît important que les membres se sentent intégrés au processus en cours. Dans la CP2, les deux membres ayant répondu au questionnaire ont mentionné ne pas avoir participé au processus d'autonomisation. Comme nous n'avons reçu aucune autre réponse à ce sujet, cela pourrait signifier que les différents membres n'ont pas réussi à intégrer ce processus et ceci peut expliquer les difficultés rencontrées par la CP à se réunir régulièrement.

De plus, entamer le processus d'autonomisation assez tôt afin que les membres prennent conscience et prennent en charge des différentes tâches qui incombent à l'équipe accompagnatrice rendra le passage à l'autonomie complète plus aisé. Ainsi, dans la CP1, avoir formé et rendu les membres responsables de la rédaction des ordres du jour et des compte-rendu, de l'animation – en passant par une réunion animée par eux-mêmes – permet à l'équipe extérieure de progressivement se détacher de la gestion de la CP. Dans ce cadre, la définition et l'attribution des rôles sont les ultimes étapes naturelles d'un processus d'autonomisation. C'est dans ce contexte qu'elles ont le plus de chance de prendre sens auprès de l'ensemble des membres. Cela peut être déduit lorsque plusieurs membres (élus ou non) mentionnent les différentes étapes périphériques de l'autonomisation ainsi que l'importance d'un processus ancré sur le long terme.

Au-delà de la définition des rôles, il semble que c'est une dynamique du groupe tout entier qui doit être portée vers l'autonomie. L'équipe accompagnatrice devrait penser aux multiples facettes de son accompagnement afin que le passage soit optimal.

La dynamique de la Communauté de Pratiques lorsqu'elle était accompagnée est également un indicateur de la réussite du processus d'autonomisation. En effet, la majorité des membres des deux CP ont estimé que la dynamique de la CP n'a pas changé avec le passage à l'autonomie. Néanmoins, la dynamique de départ des deux CP était différente. La CP2 avait un fonctionnement lent et indécis. Les initiatives venaient de l'équipe accompagnatrice, les échanges à distance étaient occasionnels. La CP n'a pas réussi à développer son réseau de communications après le passage à l'autonomie. De plus, suite au manque d'investissement du deuxième membre élu, le coordinateur étant seul, il ne peut gérer et organiser les activités et veiller à instaurer un réseau entre les membres.

Dans ce cadre, il semblerait qu'au-delà de la prise en main de l'organisation, il soit nécessaire de veiller à la définition du projet qui rassemble les différents membres. En effet, en l'absence d'un objectif clairement défini, le sens du rassemblement de la CP se perd. Elle risque donc davantage de se dissoudre. Mener une réflexion sur le projet de la CP, les sujets à traiter et les problèmes en cours serait une proposition pour réorienter et peut-être donner un nouvel élan à la CP.

Ce moment de passage à l'autonomie entraîne irrémédiablement un bouleversement. Une redéfinition de la CP est nécessaire lorsque les rôles changent. Il est alors parfois nécessaire de repasser par le stade de l'identité et de partage. Il est donc compréhensible que, durant cette première année de fonctionnement autonome, les membres sont davantage centrés sur la rencontre et le partage et non sur la production de nouveaux savoirs. Ils doivent retrouver un certain équilibre dans la Communauté de Pratique avant de revenir à la réalisation du projet de la CP.

La compréhension des rôles est également importante. En effet, si les membres n'identifient pas correctement à quelles personnes ils peuvent s'adresser pour résoudre leur problème, la communication et la collaboration risque de devenir complexe. Il est important

que les nouveaux membres – ceux n’ayant pas participé au processus d’autonomisation – soient également au courant des tâches de chacun afin que le fonctionnement soit optimal.

De même, être un référent dans un groupe entraîne certaines responsabilités. Il convient donc de ne pas surcharger un membre mais de constituer une équipe où chacun sait exactement quelles sont ses tâches. Il est important que les personnes ayant endossé un rôle soient toujours perçues comme des membres à part entière de la CP et non des personnes davantage dévolues à l’organisation qu’au développement des contenus. En effet, lorsque l’ensemble des tâches sont prises en charge par les membres de la CP, toutes les personnes intervenant sont des professionnels et maîtrisent le sujet dont il est question. Il est un fait que l’équipe du CRIFA n’intervenait pas dans le développement des contenus puisqu’aucun membre de l’équipe n’avait de compétences dans le domaine des soins de santé.

## **Conclusion**

Cette étude a permis de mettre en évidence les éléments à prendre en compte lorsqu’une Communauté de Pratique sollicitée tend à être autonome. Si la réflexion de l’équipe qui accompagnait la CP était centrée sur la définition et l’attribution de différents rôles au sein de chacune des CP, il s’avère que ce n’est pas suffisant. En effet, l’implication de l’ensemble des membres est primordiale. Pour cela, un travail sur l’ensemble des dimensions de la CP est nécessaire : définir clairement l’identité de la CP et que celle-ci soit approuvée par l’ensemble des membres est indispensable pour que la CP continue d’avancer et de produire de nouvelles connaissances. Pour cela, il est intéressant de proposer un accompagnement sur le long terme qui propose aux membres de prendre progressivement en charge les tâches de gestion de leur CP. Cette solution semble porter ses fruits. Le processus de définition et d’attribution des rôles tel qu’il a été mis en place semble être une dernière étape satisfaisante avant le passage complet à l’autonomie de la Communauté de Pratique.

## Bibliographie

- Gongla, P., & C.R. Rizzuto C. R. (2001). Evolving Communities of Practice : IBM Global Services Experience. *IBM Systems Journal*, 40 (4), 842-862. Retrieved from : [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Evolving CoP - IBM Global Svcs.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Evolving_CoP_-_IBM_Global_Svcs.pdf)
- Gosselin, F., Barlatier, P.J., Cohendet, P., Dunlavey, P., Dupouët, O., & Lampron, F. (2010). Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique. *Gestion*, 35, 36-46. doi : 10.3917/riges.354.0036.
- Langelier, L. (2005). *Guide de mise en place et d'animation de Communautés de Pratique intentionnelles : travailler, apprendre et collaborer en réseau*. Québec, Canada : CEFRIO. Retrieved from [http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/travailler apprendre collaborer.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/travailler_apprendre_collaborer.pdf)
- Snoeck, C. (2015). *Health CoP : Guide des bonnes pratiques*. Retrieved from : <http://www.healthcop.ulg.ac.be/le-projet-health-cop>
- Snoeck, C., & Tilman, C. (2014). *Communautés de Pratique : production et partage de connaissances dans le monde hospitalier*. Paper presented at the GISEH. Liège, Belgique.

## Annexes

### Annexe 1 – Questionnaire en ligne

#### **De la CP accompagnée par Health CoP à la CP autonome**

Il y a plus ou moins un an, vous avez été engagé dans un processus visant à vous rendre autonome dans la gestion de l'organisation de votre CP. Ce questionnaire a pour objectif de revenir sur cette période afin de récolter votre avis sur le passage entre le moment où vous étiez accompagnés par le CRIFA et, maintenant, où vous gérez de manière autonome votre Communauté de Pratique.

Merci d'avance pour le temps consacré à cette enquête.

\*Obligatoire

#### **Mon vécu du processus d'autonomisation**

Une CP autonome est une CP qui est organisée uniquement par les membres de la CP sans intervention de membres extérieurs. Par exemple, au début du projet, la CP a été lancée par le CRIFA qui était un soutien dans l'organisation (choix de la date, constitution de l'ordre du jour). Petit à petit, l'équipe s'est retirée pour ne plus intervenir dans la Communauté de Pratique. On peut donc dire qu'elle est autonome.

- 1. Depuis janvier 2015, votre CP est complètement autonome. La voie vers l'autonomie s'est déroulée en plusieurs étapes. Si vous deviez les citer, quelles actions ont été mises en place pour vous aider dans ce passage? \***

.....

.....

.....

.....

.....

- 2. Ces étapes vous ont-elles aidés? Était-ce suffisant pour vous mener vers l'autonomie? \***

.....

.....

.....

3. **Avez-vous eu l'impression d'être intégré au processus? Avez-vous eu l'impression que votre avis a été pris en considération? \***

N'hésitez pas à commenter votre réponse.

---

---

---

---

---

4. **Si vous deviez revivre le processus d'autonomisation, souhaiteriez-vous que cela se déroule différemment? \***

Si oui, quels changements apporteriez-vous au dispositif?

---

---

---

---

---

## **Ma perception des rôles au sein de la CP**

---

5. **Des rôles ont été définis au sein de la CP. Si vous deviez les citer et les définir, quels sont les différents rôles que nous pouvons rencontrer au sein de votre CP? \***

Si possible, nommez les différents rôles et expliquez brièvement les principales tâches qui lui sont associées.

---

---

---

---

6. **Pouvez-vous, ci-après, nommer les personnes qui ont été élues pour ces différents rôles au sein de votre CP? \***

---

---

---

---

7. Lorsque vous êtes confrontés à une difficulté dans le cadre de la CP (difficulté associée à un rôle en particulier), pensez-vous à vous adresser à une de ces personnes? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

8. Quelle est votre opinion sur la répartition actuelle des rôles au sein de votre CP? Aimerez-vous voter de nouveau afin de répartir les rôles autrement? \*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **Ma participation à la CP**

---

9. Quelles sont vos attentes concernant la participation à la CP? \*

.....  
.....  
.....  
.....

10. Ces attentes sont-elles différentes maintenant que la CP est autonome par rapport à vos attentes lorsque vous étiez accompagnés par Health CoP? \*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

11. Votre direction vous libérait-elle du temps pour participer à la CP quand celle-ci était accompagnée par Health CoP? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

12. Depuis que vous gérez la CP de manière autonome, votre direction vous accorde-t-elle (toujours) du temps pour participer aux activités de la CP? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

13. Au cours de cette année 2015, avez-vous participé à une réunion? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

14. Si non, était-ce dû à un souci de timing, d'organisation, d'intérêt...?

.....

15. Au cours de cette année 2015, avez-vous proposé des sujets que vous auriez aimé aborder en réunion? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

16. Si oui, lesquels?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

17. Si vous deviez le qualifier, vous diriez que votre rôle dans le groupe est \*

*Une seule réponse possible.*

- Inexistant  
 Passif  
 Participatif  
 Actif  
 Très actif

18. Décrivez ce rôle, de votre point de vue. \*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## La CP : son organisation et sa dynamique

---

19. Selon vous, votre CP \*

*Une seule réponse possible.*

- est très active et il y a PLUS d'échanges que les années précédentes  
 vit avec AUTANT d'échanges que les années précédentes  
 vit avec MOINS d'échanges que les années précédentes  
 s'essouffle et il n'y a presque PAS d'échanges entre les membres de la CP

20. Commentaire éventuel

Si vous voulez apporter des précisions concernant votre réponse à la question précédente, vous pouvez le faire ci-dessous.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

21. À quelle fréquence entrez-vous en contact de manière formelle et/ou informelle avec \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	1x / semaine	2x / mois	1x / mois	1x / trimestre	2x / an	En prévision d'une réunion ou suite à celle-ci
un membre de la CoP	<input type="radio"/>					
un membre élu (qui a un rôle déterminé)	<input type="radio"/>					

22. Avez-vous l'impression que les contacts avec les personnes ayant un rôle défini au sein de la CP sont différents de vos contacts avec l'ensemble des membres de la CP? \*

Si possible, donnez quelques mots d'explication concernant votre réponse.

---

---

---

---

---

23. Entre le moment où la CP était accompagnée par le projet Health CoP et maintenant, avez-vous remarqué un changement concernant l'organisation? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

24. Si possible, expliquez les différences et les similitudes d'organisation

---

---

---

---

---

25. Quels étaient les points forts de l'organisation et du fonctionnement lorsque vous étiez accompagnés par le projet Health CoP? \*

---

---

---

---

---

26. Quels étaient les inconvénients de l'organisation et du fonctionnement lorsque vous étiez accompagnés par le projet Health CoP? \*

---

---

---

---

---

27. **Quels sont les points forts de l'organisation et votre fonctionnement en autonomie? \***

---

---

---

---

---

28. **Quels sont les inconvénients de l'organisation et votre fonctionnement en autonomie? \***

---

---

29. **Quel fonctionnement préférez-vous? \***

*Une seule réponse possible.*

- Le fonctionnement accompagné par le projet Health CoP
- Le fonctionnement en autonomie

30. **Pourquoi? \***

---

---

---

31. **Nom et prénom de jeune fille de votre mère \***

Cela nous permettra de mettre en relation les réponses à ce questionnaire et aux questionnaires remplis précédemment tout en conservant l'anonymat.

## Annexe 2 – Guide d’entretien

- Quel est votre sentiment général sur la vie de la CP ?
- Quel est votre avis à propos de l’aide qui a été apportée lors du passage de flambeau → était-ce suffisant ?
- Quelle est votre réaction face à un problème qui surviendrait dans la CP ?
- Avoir endossé un rôle a-t-il changé votre positionnement/implication dans la CP ?
- Avez-vous constaté un changement de rapport aux membres de la CP ?
- Avez-vous l’impression d’être reconnu et respecté dans votre rôle ?
- Combien de temps consacrez-vous à l’organisation de la CP ?
- Votre rôle est-il facile à remplir ?
- Comment envisagez-vous le fait d’amener l’ensemble des membres à faire vivre la CP ?
- Percevez-vous des différences dans les interactions avec les membres : est-ce l’organisation ou les contenus qui priment ?
- Concernant la croissance de la CP : y a-t-il eu de nouveaux inscrits ? Comment ont-ils été introduits ? Avez-vous donné des explications quant aux différents rôles et personnes qui s’en chargent ?