

2022

Devenir une communauté apprenante

Document destiné à l'usage interne du MEFSIN uniquement



RÉALISÉ PAR



A DESTINATION DU



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Table des Matières

- 01** — Introduction
- 02** — Le regard de l'expert
- 03** — Cas 1 - La CNAV
- 04** — Cas 2 - La Poste
- 05** — Cas 3 - Orange
- 06** — Le regard croisé de L'Oréal
- 07** — Synthèse
- 08** — Conclusion

Introduction

A la demande du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique, **Le Lab RH - Ecosystème collaboratif d'innovation RH** - a été missionné pour percer le secret des communautés apprenantes afin d'identifier les meilleures pratiques et les facteurs clés de succès dans l'objectif de booster la communauté des innovateurs RH du MEFSIN.

Tout d'abord, **qu'est-ce qu'une communauté apprenante ?** *"Les communautés apprenantes sont définies comme un lieu où la formation de tous ses membres est facilitée (Pedler, Boydell, Burgone – 1998)". C'est un espace conçu pour **stimuler l'apprentissage individuel** et de favoriser la mise en commun des savoirs individuels pour **créer des savoirs collectifs**. La communauté apprenante est un groupe en transformation continue, elle s'ajuste en permanence au marché/contexte. En apportant un regard sur les actions accomplies, elle permet d'**acquérir** et de **transmettre des savoirs** et ainsi de modifier les comportements en fonction des compétences dont elle a besoin. L'objet d'une communauté est de capitaliser sur les savoirs et de développer les synergies entre les activités par un meilleur partage de connaissances et une plus grande coopération. (source Stéphanie Gay).*

Pour répondre à ce défi, nous avons exploré de nombreuses communautés pour sélectionner le **TOP 3 des communautés inspirantes**, disposant chacune d'un haut niveau de maturité et en prenant soin de choisir des entreprises issues de secteurs différents.

Au travers de cet ebook, nous vous proposons de découvrir :

- **La communauté RH de la CNAV**
- **La communauté des coachs digitaux de La Poste**
- **La communauté RH AgiliTour d'Orange**

Chaque cas a été réalisé sur la base d'interviews des porteurs des communautés et structuré de la manière suivante :

- (1) Présentation de l'entreprise
- (2) Fiche d'identité de la communauté
- (3) Fonctionnement détaillé
- (4) Bilan
- (5) Conseils à retenir

Nous avons également souhaité partager le retour d'expérience réalisé auprès de **L'Oréal**, bien qu'il s'agisse de communautés de métiers, les conseils délivrés nous semblaient tout aussi pertinents et applicables aux communautés apprenantes.

Mais avant de plonger dans ces communautés, nous avons fait un détour par la recherche en interrogeant un **expert** afin d'identifier les clés de compréhension et les facteurs qui influencent un collectif à se transformer en communauté apprenante.

Bonne lecture !
L'équipe du Lab RH

RÉALISÉ PAR LE LAB RH

Devenir une communauté apprenante

Le regard de l'expert



Boris Sirbey

Docteur en philosophie, cet évangéliste et « maker » en intelligence collective est le président de CollectivZ, qui développe les soft skills via des communautés apprenantes. Il est le cofondateur du Lab RH, qui fédère les acteurs de l'innovation RH et de France Apprenante, qui accélère l'innovation dans la formation professionnelle.

Les fondamentaux d'une communauté apprenante

Cela paraît évident mais devenir une communauté apprenante ne se décrète pas, et quand bien même l'entreprise a déployé d'énormes moyens pour rassembler des salariés autour d'une communauté, certaines expériences ne sont malheureusement pas toujours concluantes et finissent parfois par tomber dans l'oubli. Mais alors, quels sont les facteurs structurels, conjoncturels ou culturels qui vont influencer positivement le collectif ?

En étudiant les écosystèmes et en alliant les concepts scientifiques, il ressort que **trois cadres** sont fondamentaux dans la construction d'une communauté apprenante : le **cadre de sens** (raison d'être, identité, valeur,...), le **cadre relationnel** (relation, confiance, partage,...) et le **cadre opérationnel** (process, organisation, rôle,...). Aucun cadre ne doit être négligé, c'est bien la combinaison des trois qui permet de créer le terrain favorable et les conditions de réussite pour développer les compétences, l'apprentissage et l'amélioration continue du collectif. L'apprenance est ensuite décuplée par **cinq facteurs** : le sentiment d'efficacité personnelle, le pair à pair (mentorat et tutorat), la réflexivité, l'alternance théorie/mise en pratique et le jeu.



Les cadres fondamentaux d'une communauté apprenante

RÉALISÉ PAR LE LAB RH

Devenir une communauté apprenante

Cas 1

La communauté RH de la CNAV

Cas 1 La communauté RH de la CNAV

Interview d'**Anne Renault** - Directrice Marque Employeur et Animation du Réseau RH de la CNAV



01. La CNAV

- 1er régime de retraite en France avec **20 millions de cotisants et 16 millions de retraités**.
- La CNAV est un établissement public national à caractère administratif qui rassemble **3 500 collaborateurs**.
- La CNAV a pour ambition de **réussir la retraite de demain** : la digitalisation de la relation avec les assurés, le développement de l'offre de service et l'avancement de la connaissance sur le vieillissement.

02. Fiche d'identité de la communauté



Nom	La Communauté RH du réseau de l'assurance retraite (nom qui pourra être "rechallenger" par la suite)
Section	Il existe différentes sous communautés expertes par exemple : communauté des DRH du réseau de l'assurance retraite (composée de 20 personnes) ; une communauté QVT ; marque employeur ; juridique...
Mission	Mutualiser les ressources des acteurs RH, des réseaux des organismes retraites
Création	Lancée depuis trois ans
Effectif	Environ 150 membres
Public	Tous les acteurs RH
Enjeux	Les acteurs RH travaillent sur les mêmes sujets, la même temporalité, les mêmes actualités et les mêmes difficultés avec un manque de ressources pour appréhender les sujets comme ils le souhaiteraient.

La CNAV a donc pris l'initiative de **fonctionner en réseau**, et de mettre en commun les ressources au service de la performance RH des organisations pour favoriser les **échanges inter-organismes**. La volonté de la CNAV est de créer des **échanges spontanés** entre les membres des organismes même sur des projets non aboutis, avec une **culture de l'échec** et de "test and learn".

RÉALISÉ PAR LE LAB RH

Devenir une communauté apprenante

03. Fonctionnement détaillé



Organisation

- Cette démarche est ouverte à chaque RH. Un **entretien** en visio ou téléphonique est réalisé pour accueillir le ou la nouvelle recrue et pour lui présenter les modalités de fonctionnement.
- L'organisation de **temps forts** permet d'accélérer la **prise de conscience** de l'appartenance à une communauté et de fonctionner en réseau. La CNAV a organisé par exemple une journée de l'innovation, celle-ci a permis de franchir un cap.
- Un **apport méthodologique**, réalisé par Anne Renaut et son équipe, est indispensable. Par exemple, l'équipe a accompagné la communauté sur l'organisation d'ateliers, le co-design, la préparation de réunions, ou tout simplement pour apporter un éclairage.

Rôles

- Chaque communauté de métier s'investit et se crée une **véritable identité** avec un **animateur.trice** de communauté qui doit s'investir particulièrement pour organiser des réunions collaboratives.

Rituels

- Une **réunion bimestrielle** en présentiel est organisée en moyenne. Cette réunion s'appuie sur une thématique, l'objectif étant d'échanger et de co-construire avec les participants pour **éviter que les informations soient descendantes**. En fonction de l'actualité, des points flash peuvent être organisés ponctuellement en complément.
- Une fois par an, les acteurs du réseau prennent en main l'organisation d'un séminaire. Cela permet de les **responsabiliser** et de **développer l'informel**.
- L'accent est mis sur le fait qu'il ne faut pas trop d'écrits, pas de comptes-rendus de réunions, ni trop de règles mais des **jalons**, des **repères** et des **RDV** dans l'année.

Outils

- Les **outils** utilisés permettent de fluidifier la communication, notamment Teams. Une **newsletter** permet également de faire des annonces plus globales sur la communauté. La newsletter est très appréciée, puisqu'ils atteignent un taux de lecture de 70%.
- Une **enquête** est également réalisée une fois par an à minima. Cette enquête est l'occasion de questionner sur les sujets qui intéressent les membres et leurs attentes.

Sponsor

- Pour que la communauté fonctionne, le **rôle du sponsor**, ici la direction des ressources humaines, est fondamental. Le ou la DRH doit être le **promoteur** de cette démarche pour inciter à rejoindre les différents réseaux.

04. Bilan



- La CNAV voit un **réel ROI** depuis la création de ces communautés. En effet, la participation des membres des communautés est devenue **incontournable** et les participants sont très satisfaits.
- Ces dernières rencontres ont permis d'initier des projets comme par exemple un **cahier de tendances des RH** et un **livre blanc sur l'hybridation du travail**.



Scannez ici pour
accéder au cahier des
tendances des RH



Scannez ici pour
accéder au livre blanc
sur l'Hybridation du
travail

- Pour être en constante progression, la CNAV aimerait inciter davantage les membres au **partage d'expériences spontanées** qu'elles soient heureuses ou malheureuses.
- La prochaine étape consistera à **responsabiliser davantage les participants** en déléguant pour le compte du collectif, ainsi qu'à mettre en place par exemple des méthodes de co-design.

05. Conseils à retenir

1/ La marque de fabrique c'est **l'état d'esprit** : donner une vraie liberté de ton pour mettre en confiance et faire en sorte que les participants communiquent aisément. L'animateur joue un grand rôle pour mettre à l'aise les participants.

2/ Ne pas oublier **la phase d'onboarding** : très importante pour bien expliquer le mode de fonctionnement de la communauté.

3/ Organiser des temps forts **en présentiel**.

4/ Le réseau doit être **accueillant, solidaire et ressourçant** pour ses membres.

5/ **L'exemplarité du DRH** : sponsor majeur de la démarche.

6/ **Pas de process lourds** pour plus de légèreté et de fluidité.



LA POSTE

Cas 2

La communauté des coachs digitaux de La Poste

RÉALISÉ PAR LE LAB RH

Devenir une communauté apprenante

Cas 2 La communauté des coachs digitaux de La Poste

Interview de **Sabine Gruhier**, Responsable de l'évolution de la culture numérique
- Branche Grand Public et Numérique et Responsable de l'animation des coachs digitaux du Groupe



01. La Poste

- **Raison d'être** : au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière.
- Le groupe multi métiers est organisé en **4 branches d'activités** : (1) Services - Courriers - Colis ; (2) GeoPost ; (3) La Banque Postale et (4) Grand Public et Numérique.
- Le groupe compte **245 000 collaborateurs**, dont plus de 21% à l'international présents dans 63 pays.

02. Fiche d'identité de la communauté



Nom	La communauté des coachs digitaux
Mission	Acculturer l'ensemble des postiers (collaborateurs du groupe la Poste) au digital : susciter leur intérêt sur le numérique, leur donner envie de monter en compétences tout en offrant de nouvelles perspectives d'avenir.
Création	Lancée il y a 8/9 ans avec pour ambition de transformer l'entreprise en développant une culture digitale et notamment via l'acculturation de pair à pair.
Effectif	Environ 70 membres
Public	Les coachs digitaux sont issus de métiers transverses et très différents, quelques profils RH font partie de la communauté mais ils sont minoritaires.
Valeurs	Les membres de la communauté partagent une même curiosité intellectuelle, un intérêt pour le numérique, un fort engagement pour l'entreprise et un sens du partage (savoir être exemplaire dans les pratiques pour diffuser de nouvelles idées).
Enjeux	Montrer toutes les possibilités qu'offrent le numérique dans le travail et au service des transformations.

RÉALISÉ PAR LE LAB RH

Devenir une communauté apprenante

03. Fonctionnement détaillé



Lancement

- Lors du lancement de la communauté, plusieurs appels au volontariat ont été réalisés. Des "digi lunch" ont été organisés les vendredis. Ils démarraient par un déjeuner suivi d'un atelier animé par des digi coaches. Ces moments ont permis de créer des liens et de mobiliser les membres, et a donné le ton de la communauté. *Exemple de sujet abordé : le dark web.*

Organisation

- La communauté est pilotée par Sabine Gruhier (50% de son temps) accompagnée par un alternant. Ce pilotage est important car il permet d'organiser le **planning des événements** plusieurs mois à l'avance en identifiant les grandes thématiques qui seront traitées. Pour cela, Sabine s'appuie sur les **propositions des coaches** ou sur les **tendances**. Elle réalise la recherche d'intervenants en interne ou en externe, c'est pourquoi une bonne connaissance du réseau interne est nécessaire.
- Une des autres missions de Sabine est également d'**identifier des activités** qui répondent aux attentes des membres, car il est vital pour les membres de se retrouver régulièrement "out of the box" pour continuer à s'inspirer et cocréer.

LES ATELIERS COACHS DIGITAUX	MARS 2022			
Planning des ateliers				
JEUDI 3 MARS	JEUDI 10 MARS	JEUDI 17 MARS	JEUDI 24 MARS	JEUDI 31 MARS
Les NFT : ce ne sont pas que des images insolites sur le web	Découvrez le programme accélérateur de start-ups numériques de La Poste	Vous souhaitez réinventer une PPDC avec le numérique ? Venez découvrir comment réinventer un centre opérationnel avec le numérique	Vous souhaitez connaître les applications développées par la Fabrique des usages ? On vous présente 3 réalisations de la Fabrique pour s'inspirer/voire passer commande !	Découvrez ce que sont les cryptomonnaies, le réel acteur du Web3 et fondement des univers numériques
De 13h à 14h	De 13h à 14h	De 13h à 14h	De 13h à 14h	De 13h à 14h
Avec : Serigne Abdou SALL	Avec : Clara SCHMITT & Victoria PAGNON	Avec : Michel AÛQUE	Avec : François LORILLARD	Avec : Maxime SORIN

Exemple de planning des ateliers

Rôles

- Les membres de la communauté se **renouvellent régulièrement**, des profils sont plus ou moins actifs. La moitié de la communauté est active via l'animation d'ateliers ou de conférences, la participation aux RDV. Rien n'est imposé, ni obligatoire !

03. Fonctionnement détaillé



Rituels

La communauté a besoin d'échanger et se retrouver régulièrement au travers différentes rendez-vous :

- Chaque mardi, des **"digicafé"** sont organisés : ce sont des échanges informels pour évoquer l'actualité numérique. La veille est réalisée chaque lundi par Sabine.
- Chaque jeudi de 13h à 14h, une **conférence** est animée soit en interne par des coachs digitaux, soit par un intervenant externe. Ce sont principalement des cas d'entreprise qui sont évoqués. *Par exemple : qu'est-ce que les workflow ? Quelles différences entre la culture traditionnelle et numérique ?*
- La diffusion des **"Digimots"** qui sont 3 mots du numérique, diffusés chaque semaine sur les réseaux sociaux internes et externes, sous un format visuel associant de l'actualité.



Exemple de Digimots

Outils

- Un espace sur **Teams** qui permet des échanges au quotidien entre les coachs digitaux, le stockage des données et l'organisation.
- Un groupe **Yammer** qui permet d'apporter de la visibilité à la communauté, de poster du contenu et de l'actualité (**867 abonnés**). C'est également par ce canal que la prise de contact est faite si un salarié est intéressé pour rejoindre la communauté.
- Un groupe **Yammer** qui est dédié uniquement à la publication des replays (**606 abonnés**)
- La communication du siège réalise également de la promotion pour les conférences organisées par la communauté via la **newsletter** et les **programmes TV** diffusés sur les écrans installés dans les espaces de convivialité.
- La suite : créer un **site sharepoint** adossé à un **stream** pour améliorer l'ergonomie, la centralisation, la recherche et la diffusion des contenus et replays.

Sponsor

- La Direction des Ressources Humaines, le sujet est porté par la DRH.

Reporting

- Un suivi des **KPI** est réalisé toutes les semaines auprès du CODIR RH afin de faire le point sur les coachs digitaux (les sujets abordés, la participation,...).

RÉALISÉ PAR LE LAB RH

Devenir une communauté apprenante



1 500 auditeurs

ont assisté aux web conférences de la communauté sur une période de 10 mois

5 000 connections enregistrées

aux web conférences, soit environ 3 conférences suivies par personne

- Suite à la réalisation d'un sondage, il ressort que les contenus partagés lors des événements ont été jugés comme **utiles**, ils permettent aux collaborateurs de mieux comprendre le monde d'aujourd'hui, de développer de nouveaux modes de travail et de s'ouvrir aux nouvelles pratiques. Cela a un impact considérable sur l'évolution de **l'état d'esprit** du siège.
- Être "**coach digital**" est devenu un **label qualité** au sein du groupe la Poste, la communauté est reconnue et sollicitée sur les sujets du digital et de la facilitation. Les feedbacks reçus sont très positifs. Après 8 ans, les membres continuent à s'impliquer, ils sont fiers d'appartenir à la communauté, fiers des réalisations des uns et des autres et fiers de se retrouver avec des personnes qui partagent le **même intérêt**.

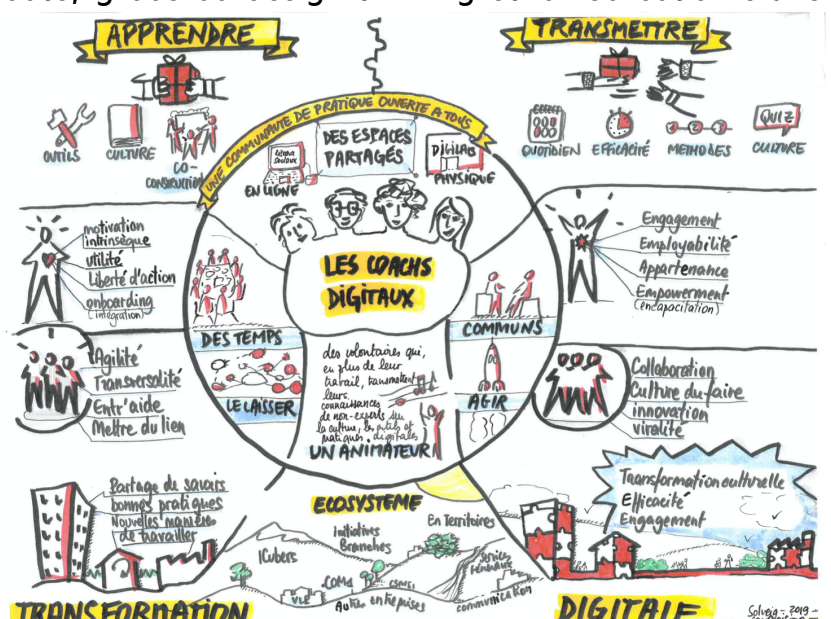
Livrables

En interne

- Un **logo** a été créé par la communauté, grâce au design thinking et la réalisation d'une **fresque** des coachs digitaux.
- Tous les événements réalisés par la communauté sont enregistrés en vidéo. Le **replay** et le **support** sont ensuite partagés, cela représente des matériaux considérables et à forte valeur ajoutée.

En externe

- Une conférence a été réalisée avec le **DataLab** de Normandie en Janvier 2022.



Fresque des coachs digitaux

RÉALISÉ PAR LE LAB RH

Devenir une communauté apprenante

04. Bilan



Difficultés

- L'impact de la communauté a d'abord été perçu par les managers et les directeurs comme **non immédiat** et **non démultipliable**. La démarche est plus dissoute car les sujets sont variés (*par exemple un jour est consacré aux réseaux sociaux, un autre à la blockchain ou au métavers*). Le **sondage** réalisé et les résultats/verbatim factuels partagés contribuent à démontrer l'apport de cette communauté au quotidien.
- Au sein du groupe, il y a beaucoup de filiales numériques, sur le plan politique il est préférable de fonctionner en **logique d'écosystème** pour mettre en lien les personnes qui font de l'innovation. Il faut éviter la logique de concurrence à l'intérieur du groupe mais promouvoir une logique d'écosystème et de complémentarité dans le but de se tenir informé des écueils et s'entraider.

05. Conseils à retenir

1/ L'argument pour convaincre, c'est que financièrement le développement de ce type de communauté **ne nécessite pas de lourds investissements**. *Par exemple, offrir un moment de convivialité ponctuelle autour d'un petit déjeuner produit beaucoup de bénéfices.*

2/ Le **dispositif léger** de conférences, disponible en replay, permet d'acquérir une culture digitale commune sur un sujet qui pourrait paraître complexe.

3/ Les coachs digitaux perçoivent un **réel intérêt** de faire partie de la communauté, cela leur apporte une montée en compétences, un accompagnement spécifique et une valorisation de leur expertise. Ils apprennent tout en s'inspirant !

3/ La communauté doit servir des **objectifs définis**, même si ces derniers peuvent évoluer avec les besoins du groupe, par exemple pour s'adapter aux nouvelles méthodes de travail ou pour être le reflet de l'actualité. Au sein de La Poste, la raison d'être est connue et partagée par tous les membres, les objectifs et rôles de chacun sont clairement définis.

4/ Une communauté c'est avant tout le rassemblement de personnes partageant les **mêmes valeurs** et présentant des **appétences communes**. La **culture commune** s'est construite progressivement au fil des rencontres réalisées en **présentiel**. Il est donc nécessaire d'identifier les facteurs qui font qu'ils vont avoir du plaisir à se retrouver et à s'investir.

5/ Il ne faut pas percevoir les membres comme des personnes qui doivent démultiplier, ils aiment disrupter et créer, c'est pourquoi il est important de leur laisser une **marge de liberté** et **savoir doser le pilotage** tout en étant pragmatique et à l'écoute des initiatives.

Cas 3

La communauté RH AgiliTour d'Orange

Cas 3 La communauté RH AgiliTour d'Orange

Interview de **Stéphane Giudicelli**, Directeur du programme #RHAgiliTour d'Orange



01. Orange

- Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunication et de service numérique dans le monde. Le Groupe est présent dans 26 pays, avec 140 000 salariés dont 82 000 en France en 2021.

02. Fiche d'identité de la communauté



Nom	RH AgiliTour • <i>Agili pour l'agilité collective, l'intelligence collective.</i> • <i>Tour car l'idée est de s'adresser au terrain, d'aller au plus près du terrain en facilitant et en accompagnant des projets de transformation.</i>
Mission	Développer les compétences en facilitation des équipes RH afin qu'elles soient capables d'accompagner les transformations, d'animer leurs communautés et de favoriser la collaboration et l'engagement des collaborateurs.
Création	Lancée en Mai 2018
Effectif	Plus de 150 RH membres
Public	Membres de la filière RH, à tous les RH volontaires qui souhaitent être acteurs et facilitateurs au plus près des enjeux business et humains.
Valeurs	Les membres partagent une même envie de transformer les méthodes de travail, d'accompagner les projets et d'être reconnus comme « <i>Makers</i> » de la transformation du Groupe.
Enjeux	Dans un contexte de transformation, l'idée était d'interroger les nouvelles compétences des filières RH : quelles compétences faut-il pour que la filière RH soit perçue différemment par ses clients internes (managers et collaborateurs) ? Dans cette réflexion, Orange s'est dirigé vers la compétence de facilitation car un RH se doit, dans sa posture, d'être un facilitateur en entreprise.

RÉALISÉ PAR LE LAB RH

Devenir une communauté apprenante

03. Fonctionnement détaillé



Lancement

- En mars 2018, la communication réalisée sur les différents supports autour du RH AgiliTour a permis de lancer l'**appel au volontariat** et de recruter **une trentaine** d'Agilitateurs. En moins d'un an, ce collectif est devenu un vrai réseau et a dépassé la barre des **100 formés**.

Organisation

- La communauté est pilotée par Stéphane Giudicelli, qui anime et recrute les nouveaux membres, dans une logique de promotion.
- Le concept de **promotion** permet de réaliser une sélection sur la base d'un **entretien** afin de valider la motivation du candidat à s'investir dans le programme. Il est important que le candidat et le manager soient tous deux d'accord pour dégager du temps car ce programme entrepreneurial a vocation à accompagner plusieurs collectifs et projets. Le **temps donné** est **quantifié** et correspond à 3 à 4 accompagnements par an (un accompagnement se déclinant en 3h de préparation + 2h d'accompagnement) soit environ 30h par an.
- La 9ème promotion démarre en Septembre 2022 et réunit 15 à 20 participants en **présentiel**. Après un passage en distanciel en 2021 durant la crise sanitaire, le dispositif revient en présentiel pour **favoriser la création du collectif**.

Programme

Dans le cadre du programme, les participants obtiennent une **habilitation en facilitation**, obtenues sur 2 jours et accessibles sur 2 niveaux (débutant ou senior). Cette étape leur permet de bien comprendre le programme et de disposer des fondamentaux de la facilitation.

L'accompagnement repose sur **3 dimensions** :

- L'accompagnement vers des méthodologies d'**intelligence collective**, pour répondre aux problématiques du terrain.
- L'accompagnement vers des méthodologies de **change management**, pour les équipes qui se composent ou se recomposent, avec l'aide de managers facilitateurs.
- Enfin, à la **communication avec impact** comme la prise de parole, la force de proposition, l'aide des équipes de tout l'écosystème...

03. Fonctionnement détaillé



Rituels

Un tel programme doit être **animé** et **piloté en continu**. Ainsi, chaque mois, l'ensemble des agilitateurs se retrouvent autour d'une **réunion en visio** ou lors d'un **séminaire digital**, toujours sur des formats courts pour dynamiser et favoriser le partage d'expériences et de recommandations mutuelles. *Par exemple, l'Agilicol est réalisée chaque mois en format 50 min ou la Weekly est réalisée chaque semaine sur les sujets opérationnels.*

Des **Meetup** sont également organisés tous les ans sur 2 jours pour réunir les agilitateurs afin de les accompagner et les faire monter en compétences dans une ambiance bienveillante qui donne envie d'aller plus loin et de réfléchir à d'autres axes de développement.

04. Bilan



KPI

Aujourd'hui, ce programme a pris de l'ampleur et fonctionne très bien. Très agile, le collectif peut qualifier les besoins et les compétences pour être proche de tous les membres de l'écosystème. **Le RH reste ainsi au cœur des projets de transformation !**

150 RH

*ont été formées à l'intelligence collective et au change management
pour accompagner les équipes sur leurs enjeux et projets de transformations*

- C'est aussi la possibilité grâce à l'**atelier pitch avec impact** (disponible en distanciel et présentiel) d'accompagner des équipes.
- Les accompagnements sont **régulièrement sollicités** et réalisés en interne, ce qui permet à Orange de faire une mesure d'impact, avec une **marque de confiance** et aussi de **satisfaction renouvelée** de la part des équipes internes demandeuses.
- Un **véritable ROI** a été mesuré, en 4 ans, le cumul des accompagnements réalisés par l'ensemble des facilitateurs représente plus de **600 000 € d'économies de prestation externe**.

04. Bilan



Livrables

- Une **bibliothèque de méthodologie** à la facilitation et au change management a été créée pour permettre à chaque facilitateur de disposer d'une **base d'outils communs**, de nouveaux contenus sont également ajoutés pour diffuser les bonnes pratiques.

Difficultés

- Une des difficultés majeures rencontrées, comme dans toute communauté, est l'**engagement**. Comment avoir un bon ratio de personnes engagées ? Cela nécessite des communications régulières, une présence et de la disponibilité de la part de Stéphane pour faire vivre et maintenir l'état d'esprit. Le sujet de la reconnaissance et de la valorisation de ce rôle est tout aussi important.
- Après 4 ans d'existence, un **sondage** a été lancé auprès de la communauté afin d'identifier les besoins afin de développer l'expérience et les compétences des membres mais aussi pour évaluer le niveau d'engagement, car il est tout à fait possible pour les membres de quitter le dispositif s'ils le souhaitent.

Scannez ici pour
accéder à l'interview
de Stéphane dans le
podcast du Lab RH



05. Conseils à retenir

- 1/ Ce qui est central, c'est le **décloisonnement** du collectif et la **montée en compétences** des membres, surtout sur la posture de facilitateur. Les RH sont au cœur des transformations : lorsqu'ils sont sollicités, ils arrivent avec des méthodes pratico pratiques, très opérationnelles, tournées client et tournées terrain.
- 2/ Le secret de ce modèle repose sur le fait que les Agilitateurs sont **autonomes**, ils diffusent leurs méthodes, montent leurs ateliers au plus près des équipes, sur la base d'outils communs.
- 3/ La **motivation** est confirmée lors d'un entretien réalisé avant d'intégrer le programme, cela permet de clarifier les attentes et les bénéfices (développement des compétences, création d'un réseau,...).
- 4/ Le **pilotage** et l'**animation** de la communauté sont cruciaux pour maintenir le niveau d'engagement et créer des moments permettant à ses membres d'échanger, de réaliser des feedbacks et de partager les bonnes pratiques.

Le regard croisé : Les communautés de métiers de L'Oréal

Interview de **Nathie Nakarat** - HR for HR learning & People Development au sein de L'Oréal

Nous avons souhaité partager le retour d'expérience réalisé auprès de L'Oréal, bien qu'il s'agisse de communautés de métiers, les conseils délivrés nous semblaient tout aussi pertinents et applicables aux communautés apprenantes.

01. L'Oréal

L'ORÉAL

- L'Oréal est un groupe industriel français de produits cosmétiques, numéro un mondial.
- Le groupe rassemble **88 000 collaborateurs** en France et à l'international.
- L'ambition RH de L'Oréal est d'être une entreprise **engagée, inclusive, innovante** et inspirante.

02. Fiche d'identité des communautés



Nom	HR for HR
Section	Plusieurs communautés par métier : il existe autant de communautés que d'expertise mais aussi 5 ou 6 communautés plus spécifiques (exemples des ambassadeurs, du co développement, du coaching,...).
Création	Lancées en 2018
Effectif	Plus de 600 personnes en France et plus de 1 700 dans le monde
Public	Ouvertes à l'ensemble des métiers RH

03. Fonctionnement



Organisation

- Le **leader** de communauté est une personne dédiée qui va communiquer et envoyer les informations centrales au reste de la communauté.
- La communauté learning de L'Oréal a pris les bonnes mesures et les bons moyens pour **identifier les besoins communs** et travailler de manière commune sur des documents collaboratifs.
- Il existe un laboratoire interne nommé **"Disrupt HR"** qui a pour objectif de "digérer" les initiatives externes pour les étudier en interne et voir comment ces initiatives peuvent se décupler au sein du groupe.

RÉALISÉ PAR LE LAB RH

Devenir une communauté apprenante

03. Fonctionnement



Rituels

- La communauté organise ses propres **RDV mensuels**, une communauté digitale permet également de poser des questions.
- La personne chargée de l'animation de la communauté organise des "**share&learn**" environ une à deux fois par mois, sur des thématiques ciblées. Les sujets sont choisis en fonction des besoins de l'organisation ou des RH.
- Des **formats courts**, nommé les "**HR live webinar**", sont également proposés pour partager la vision stratégique.
- Des **sessions de co-développement** sont réalisées par communauté.

04. Conseils à retenir

1/ Ne pas négliger la **phase d'onboarding** pour les nouveaux membres. Cette phase est particulièrement soulignée par la personne en charge de l'animation. En effet, une attention est portée sur les **100 premiers jours** avec un plan de rencontres de toutes les personnes de l'écosystème. Un **mentor** les suit pendant les six premiers mois. La personne intégrée reçoit un **guide d'onboarding** de la communauté RH. Des **déjeuners** sont prévus deux à trois fois par an avec les nouveaux.

2/ **Questionner les membres** de la communauté pour connaître les sujets qui les intéressent. Il faut se remettre en question et s'adapter continuellement.

3/ Créer du contenu sur des sujets pertinents et d'actualité. Le choix des sujets est important, il faut arriver au bon moment et **équilibrer la partie prospective et fondamentaux**.

4/ Proposer une **communauté online** afin d'organiser des événements.

5/ Organiser des **relais régionaux** et avoir une **animation centrale**.

6/ Créer de **templates** de contenu qui pourront être déclinés et personnalisés.

7/ Identifier des **ambassadeurs** et leur offrir des informations en avant-première pour valoriser leur rôle.

Synthèse

Au travers des communautés étudiées, nous avons identifié les **10 pratiques incontournables** qui contribuent à transformer une communauté en communauté apprenante. Les communautés qui ont réussi à lancer et faire vivre la dynamique sont celles qui ont bien souvent rempli toutes ces conditions.

Bonne pratique n°1 Définir les cadres de la communauté

Pour que la dynamique prenne, il est clé de poser dès le départ les cadres de la communauté (cf. regard de l'expert) : une raison d'être, des objectifs clairs, une confiance et un engagement partagé, une organisation, des rôles, des valeurs, de cibler les intérêts personnels et collectifs...

Bonne pratique n°2 Identifier un animateur et un réseau d'ambassadeurs

Le pilotage et l'animation centralisée de la communauté sont cruciaux pour soutenir le collectif et veiller au cadre. C'est pourquoi un animateur.trice de communauté doit être identifié et connu de tous. Cette personne doit pouvoir s'appuyer sur une équipe active d'ambassadeurs qui vont avoir la volonté de s'investir davantage. Dans ce cas, il sera important de valoriser leur implications.

Toutefois, la communauté doit pouvoir disrupter et créer, c'est pourquoi il est important de laisser une marge de liberté et d'autonomie, savoir doser le pilotage tout en étant pragmatique et à l'écoute des initiatives.

Bonne pratique n°3 Organiser des rencontres et des rituels

Le maintien de la régularité des échanges est clé pour que l'engagement des membres ne retombe pas comme un soufflé. Il ressort que prévoir des temps forts en présentiel pour que les membres puissent se rencontrer, permet de créer et de souder le collectif qui prendra ensuite davantage plaisir à se retrouver en ligne. Apprendre à chaque rencontre avec sa communauté peut aussi être un facteur clé pour s'engager sur le long terme, pour cela variez les formats (intervention d'expert, codév, formation...)

Bonne pratique n°4 Favoriser le développement d'une culture commune

La culture commune se construit progressivement au fil des rencontres réalisées. Ce qui rassemble les membres ce sont des valeurs, appétences et intérêts communs. La communauté reflète ses membres, elle doit être accueillante, solidaire et ressource pour eux. Si ce n'est pas le cas, des stratégies d'évitement et de désengagement se mettent alors en place.

Bonne pratique n°5 Créer des dispositifs fluides mais structurés

Certains grands temps de la vie de la communauté se doivent d'être structurés, comme la phase d'onboarding. Chaque nouveau membre doit comprendre le mode de fonctionnement de la communauté et cela peut être réalisé via différents moyens : entretien, mentorat, guide d'onboarding,... A l'inverse, d'autres moments doivent gagner en légèreté, il ne s'agit pas de retrouver les mêmes règles et normes de l'entreprise appliquées à la communauté (exemple : des CR lourds et systématiques).

Synthèse

Bonne pratique n°6 Mettre à disposition des outils simples et pratiques

La communauté doit pouvoir disposer d'outils lui permettant d'échanger facilement, de partager des contenus, d'organiser des rencontres. Les documents et productions de la communauté doivent être accessibles pour capitaliser les savoirs, permettre l'acquisition et la transmission des connaissances. Des templates de contenus peuvent être créés pour permettre une déclinaison rapide, ou alors une bibliothèque méthodologique peut apporter un socle commun tout en offrant une autonomie à ses membres.

Bonne pratique n°7 Nommer un sponsor

La désignation d'un sponsor est majeure dans la démarche, celui-ci doit être un véritable promoteur et faire preuve d'exemplarité. Bien souvent, dans les communautés RH, il s'agit du DRH.

Bonne pratique n°8 Questionner régulièrement pour ajuster

Dans une démarche d'amélioration continue, questionner régulièrement les membres de la communauté permet de connaître les sujets qui les intéressent et de réajuster selon leurs attentes mais aussi par rapport au contexte. Cela peut être réalisé lors d'un tour de table en réunion ou sous forme de sondage en ligne.

Bonne pratique n°9 Favoriser la collaboration grâce à un projet concret

Avoir un but/un projet commun permettra aux membres de travailler ensemble régulièrement. L'idéal est de laisser émerger ce projet lors des premiers échanges et s'assurer que tous les membres pourront contribuer, c'est aussi un véritable source de synergie et d'apprentissage pour les membres. Un projet réussi contribuera aussi à souder la communauté et à gagner en visibilité.

Bonne pratique n°10 Identifier les indicateurs de mesure de la performance

Ce dernier conseil est souvent oublié mais il est pour autant clé pour promouvoir la communauté en interne mais aussi convaincre de son utilité auprès de la direction et suivre son évolution. Plusieurs KPI peuvent être suivis : les résultats des enquêtes, le nombre de participants (aux réunions/événements), les analytics sur les plateformes ou outils collaboratifs.

Conclusion

Vous voilà au terme de cet ebook qui, nous l'espérons, vous aura fait découvrir de belles pratiques qui vous inspireront à imaginer et à développer vos communautés apprenantes ! Certains conseils peuvent sembler évidents, mais rappelons-nous que ce sont la somme de tous ces ingrédients qui permettent à la fois de donner du sens, de la confiance et une structure pour permettre d'exprimer le plein potentiel de ses membres, de capitaliser sur les savoirs et développer l'apprenance, car une communauté c'est avant tout une organisation humaine.

Nous tenions particulièrement à remercier le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique pour leur confiance renouvelée et notamment Elodie FRADET, qui a fait appel à l'équipe du Lab RH pour cette mission.

Ce document est une production du Lab RH, réalisé avec la contribution de :

- **Boris Sirbey**, Co-fondateur du Lab RH, Président de CollectivZ
- **Anne Renault**, Directrice Marque Employeur et Animation du Réseau RH de la CNAV
- **Sabine Gruhier**, Responsable de l'évolution de la culture numérique - Branche Grand Public et Numérique et Responsable de l'animation des coachs digitaux du Groupe
- **Stéphane Giudicelli**, Directeur du programme #RHAgiliTour d'Orange
- **Nathie Nakarat**, HR for HR learning & People Development au sein de L'Oréal

L'équipe du Lab RH



Coordonnées

Le Lab RH
Association Loi 1901

www.lab-rh.com
contact@lab-rh.com



Suivez-nous
sur LinkedIn



RÉALISÉ PAR LE LAB RH

Devenir une communauté apprenante