Dauphine | PSL
UNIVERSITÉ PARIS

L'engagement dans les communautés de travail

Lionel Garreau (*lionel.garreau@dauphine.psl.eu*)
Serge Perrot (*serge.perrot@dauphine.psl.eu*)
Université Paris Dauphine – PSL

Juillet 2021

Sommaire

Préambule et méthodologie 3
Préambule 3
Méthodologie 3
Executive summary 4
La littérature sur les communautés de travail 5
La notion de communauté 5
Le management des communautés 6
L'engagement dans les communautés de travail 6
Études de Cas 7
CAS LE SQUARE 9
CAS AIMS 11
CAS DANONE 13
CAS CEGOS 15
CAS DAUPHINE DURABLE 17
L'animation des communautés de travail et les leviers d'engagement 19
Les pratiques concrètes d'animation 19
Les leviers d'engagement exprimés 21
Commentaires et pistes de réflexion 24
Leviers, curseurs et modèles d'engagement 24
Des curseurs à la gestion des paradoxes 25
Références 26

Préambule et méthodologie

Préambule

Le présent rapport est la sixième publication de l'Observatoire de l'Engagement. Il s'inscrit dans le cadre d'une collaboration entre l'Observatoire de l'Engagement et l'Université Paris Dauphine – PSL. La collaboration traduit un partenariat qui vise à mobiliser trois expertises, et à croiser trois regards sur la question de l'engagement : ceux du monde de l'entreprise, du conseil, et de la recherche universitaire.
La collaboration précitée se fonde sur une conviction commune, que l'engagement constitue un levier clé de performance pour les organisations ainsi qu'une approche renouvelée des pratiques de management.

Ce rapport aborde une thématique – l'engagement dans les communautés de travail – qui a été choisie par le comité de pilotage de l'observatoire pour trois raisons principales :

- Le développement des communautés comme forme organisationnelle ;
- Le peu de connaissances sur le fonctionnement et l'animation de ces communautés
- Le sentiment que ces communautés jouent un rôle dans l'engagement des personnes actives.

Ce rapport en constitue le livrable sur le volet 'recherche qualitative' de l'étude 2021, présentant les résultats de l'analyse de cinq cas réalisés par Lionel Garreau et Serge Perrot. Cette année, Lamia Ben Haj Kacem et Miliana Elkarbadji, deux étudiantes du master Management & Organisation de Dauphine ont également été impliquées dans la réalisation de ce travail.

Méthodologie

Dans une perspective exploratoire, l'étude menée vise à mieux comprendre les communautés dans leurs diverses formes. Nous avons ainsi choisi des études de cas, en interviewant plusieurs membres de chaque communauté afin de recueillir tant la perspective des personnes qui animent ces communautés que celles qui en sont membres. Dans la lignée de l'objectif de l'observatoire, nous avons visé à comprendre les pratiques d'animation de ces communautés et d'en ressortir les principaux vecteurs d'engagement. Nous avons ainsi dans un premier temps produit une analyse intra-cas visant à bien comprendre le fonctionnement et les ressorts d'engagement des membres propres à chaque communauté, puis nous avons réalisé une analyse inter cas afin de faire ressortir les similitudes et différences entre les cas étudiés.

Les textes en italique et entre guillemets correspondent aux propos recueillis auprès des professionnels interrogés ou lors de périodes d'observation au sein de ces communautés.

Échantillon

Au total, 5 communautés ont été choisies comme présentant un panel varié de communautés de travail, tant sur leur statut, leur objet ou leur taille. Cet échantillon n'a pas vocation à être représentatif mais plutôt de se servir de base pour une meilleure compréhension à partir d'un échantillon varié.

Encadré 1 : Liste des cas ayant participé à l'étude

Nous tenons à remercier les personnes ayant rendu possible la réalisation de ces cas, et qui se sont prêtés au jeu en autorisant un regard externe sur le fonctionnement de leur communauté. Un grand merci à Nathalie Rey (le Square), Christophe Le Bars et Caroline Bossert (Cegos), Isabelle Bouty (AIMS), Eric Soubeiran et Jeannette Coombs-Lanot (Danone), ainsi que les membres de Dauphine Durable.

- Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) - CEGOS	- Danone communauté 'changement climatique' - Dauphine Durable - Le Square

Executive summary

Qu'est-ce qu'une communauté de travail ?

Dans cette étude, le terme de « communauté de travail » désigne un **ensemble de personnes non liés par des liens hiérarchiques qui s'organisent pour échanger et/ou collaborer autour d'un projet commun**. Les communautés de travail peuvent prendre des **formes et des statuts multiples** : groupe de réflexion, communauté de pratique, association, cercle, etc.

Les vecteurs fondamentaux des communautés

Les 5 cas que nous avons étudié partagent des points forts des communautés de travail :

- Un **projet clair** auquel les membres adhèrent
- Une **absence de hiérarchie formelle** dans l'animation de la communauté
- Une **envie de collaborer** tant sur des croyances collectives que sur une utilité personnelle.

Des curseurs dans les pratiques d'animation et les leviers d'engagement : trouver son modèle

Notre étude met en évidence 5 cas différents qui proposent des leviers d'engagement variés, allant des éléments de communication à la participation à la gouvernance des communautés. Les points saillants et différenciant des cas sont les suivants :

- L'aspect plus ou moins prononcé du **projet collectif**
- Le **ratio rétribution / contribution**
- Une **identité collective** plus ou moins forte et portée par des éléments spécifiques
- La présence et la revendication de **valeurs** et d'un état d'esprit plus ou moins marqués
- Une **ouverture extérieure** selon des modalités spécifiques
- Des **liens interpersonnels et de proximité** plus ou moins forts
- Un **effort d'animation** plus ou moins prononcé
- L'utilisation plus ou moins marquée de **lieux physiques ou rituels**
- Une **gouvernance** plus ou moins ouverte aux membres

D'une part, ces différents curseurs permettent de développer un outil de diagnostic d'une communauté. D'autre part, au-delà du positionnement sur chacun des curseurs, les communautés observées constituent des modèles uniques formés par des combinaisons spécifiques de ces éléments, qui doivent former un tout cohérent.

Il semble que la crise sanitaire de 2020-2021 n'ait pas fondamentalement changé les modalités d'animation des communautés, même si un renforcement des aspects digitaux (communication, webinar, etc.) a été noté dans l'étude.

Des paradoxes à développer

Au-delà des points différenciants, nous notons que les communautés de pratique doivent toutes cultiver trois paradoxes :

- le **besoin simultané de liberté (pour les membres) et de structuration ;**
- l'exigence conjointe de **relations affinitaires et utilitaires** ;
- **l'ouverture** pour attirer des membres et des ressources, tout en imposant des **barrières à l'entrée** pour préserver ce qui fait la communauté.

La littérature sur les communautés de travail

La littérature académique a relativement peu regardé l'engagement dans les communautés de travail. Nous proposons quelques morceaux choisis d'un état de l'art structuré autour de trois points principaux : les caractéristiques clés des communautés, de leur management, et les principaux leviers d'engagement identifiés au sein des communautés.

La notion de communauté

La définition du terme communauté est la suivante : « *Ensemble de personnes vivant en collectivité ou formant une association d'ordre politique, économique ou culturel* » (CNRTL). En sociologie, on définira la communauté comme « *un ensemble de sujets qui sont liés par un ou plusieurs facteurs de différente nature (ethnique, territoriale, linguistique, religieuse, économique, politique, etc.) qui les amènent à avoir plus de relations entre eux* » (Vattimo, 2002). C'est donc ici les relations qu'entretiennent les membres de la communauté qui est au cœur de la notion, en comparaison avec des relations moins intenses que les membres auraient à l'extérieur de la communauté (Bessire & Mesure, 2009).

Dans ses travaux fondamentaux en sociologie, Weber (1921) indique que la communauté est tout groupement humain dont les relations sont basées sur le sentiment d'appartenance à ce même groupement. Ce sentiment se manifeste dans deux types de situations. D'une part, le comportement « traditionnel » (coutume), et d'autre part le comportement « affectuel » qui s'appuie sur l'entraide spontanée qui est stimulée grâce aux émotions d'attachement.

De la spontanéité à l'organisation

La littérature met en évidence que dans la plupart des cas, la communauté est un tout organique et spontané : elle émerge d'une situation, de besoins, d'interactions impromptues. En revanche, une fois la communauté existante, son organisation nécessite une approche rationnelle (Perroux, 1942) afin de structurer les rôles, les tâches, etc.

Communauté, projet et sentiment d'appartenance

Bessire et Mesure (2009) nous rappellent que chaque communauté est spécifique car elle porte un projet, des valeurs, un sens commun qui lui sont spécifiques. Zarifian (2016) avance ainsi que la communauté au travail constitue le socle d'une « mise en commun » et d'un partage de sens. Le projet collectif est ainsi au cœur de la communauté.
Ce projet collectif peut être plus ou moins conscient, plus ou moins objectivé, et donner lieu à une structuration qui peut prendre des formes très différentes, allant de la communauté informelle et éphémère, à la communauté comme entité formelle productrice (Bessire & Mesure, 2009).

Ainsi, une des premières communautés organisées est l'entreprise Boimondau (Acronyme de BOItiers de MONtre du DAUphiné) dont l'objectif était de faire vivre un collectif d'individus qui partagent bien plus qu'un travail, et dont l'organisation repose sur l'absence de lien hiérarchique et la nécessité de coopérer. C'est ainsi le projet politique porté par le fondateur qui rassemble les membres au sein de cette communauté (Chaudy, 2008), qui donnera naissance à une entreprise sous format coopératif.

Différents types de communauté

Il existe ainsi différents types de communautés que nous pouvons retrouver sous l'appellation communautés de travail. La littérature n'en a pas fait un recensement exhaustif et structuré mais nous pouvons ici en lister quelques-unes déjà étudiées :

- Les communautés de pratique (Lave & Wenger, 1991 ; Wenger, 1998 ;) qui désignent groupe de personnes qui partagent un domaine d'expertise, et qui échangent au sein de la communauté sur leurs connaissances et expériences sur des sujets précis. C'est une communauté de partage et d'apprentissage, qui peut durer aussi longtemps que le sujet intéresse les membres.
- Les communautés de type « écosystèmes d'affaires et d'innovation » (Adner, 2017 ; Moore 1993) qui articulent diverses ressources et compétences en vue de proposer une proposition de valeur à la fois collective et pour chacun des acteurs de l'écosystème.

- Les communautés virtuelles (Benghozi, 2006, Haas et al. 2020) qui se caractérisent par des échanges souples via internet avec un forte capacité à se mobiliser rapidement et en masse pour des évènements précis.
- L'initiative collective structurée prenant la forme d'une entreprise, d'une association, etc. (Bessire & Mesure, 2009). Notons ici que les projets sont exclus du périmètre des communautés car 1/ ils sont pré-structurés avant l'émergence collective et 2/ ils meurent lorsqu'ils ont atteint leur objectif.

D'autres formes de communautés professionnelles peuvent apparaître, ou combiner les formes que nous venons d'exposer, comme les communautés Open Source, les communautés occupationnelles, etc. Soulignons que le champ du marketing a beaucoup investigué cette notion au travers des communautés de consommateurs ou communauté de marque (Cova, 2006).

Le management des communautés

L'absence de lien hiérarchique mais pas de structure

Une des caractéristiques des communautés est l'absence de lien hiérarchique formel entre les membres (Benghozi, 2006 ; Bessire & Mesure, 2009).

« l'absence de structure et de hiérarchie visibles est même le premier facteur marquant quand on étudie les communautés à la lumière d'autres organisations ou institutions.» (Benghozi, 2006)

Toutefois, une structure souvent informelle, parfois formalisée, vient organiser l'activité. Cette structuration peut relever de différentes logiques, par usage, par sujet, par type d'activité, etc. (Benghozi, 2006 ; Bessire & Mesure, 2009, Wenger, 1998).

Management entre identité et intérêt

Le management des communautés articule principalement deux leviers : d'une part l'intérêt individuel via le développement des différents échanges (informations, biens, transactions commerciales...), d'autre part la gestion du noyau identitaire et des relations entre membres (Benghozi, 2006 ; Bessire & Mesure, 2009). Ces deux leviers de déploiement de la communauté ne sont pas nécessairement stables dans le temps et peuvent être combinés de diverses façons. Ils rejoignent plus génériquement le fait qu'il existe des motivations extrinsèques et des motivations intrinsèques à la participation au sein de ces communautés. (Jeon & al, 2011)

L'engagement dans les communautés de travail

Peu de recherches ont été menées spécifiquement sur l'engagement dans les communautés de travail et aucune sur les communautés de manière intégrative.

Toutefois, une analyse transverse de la littérature nous montre que :

- L'engagement dans les communautés est positivement lié au niveau d'engagement au travail (Haas et al., 2020)
- L'engagement dans les communautés est positivement lié à l'utilité directe perçue de la participation à la communauté (Haas et al., 2020)
- La communauté est particulièrement attractive lorsqu'elle se propose de créer du mieux social (Bessire & Mesure, 2009)
- L'engagement dans les communautés pourrait être plus élevé avec des mécanismes de gouvernance orientés vers la démocratie organisationnelle (Bessire & Mesure, 2009 ; Haas & Abonneau, 2021)
- Dans le cadre des communautés virtuelles, l'engagement est favorisé par d'autres facteurs comme la création d'un environnement sécurisant (ex : absence de hiérarchie), l'alignement des objectifs individuels et collectifs, la création de liens entre les membres, l'existence de niveaux d'implication différents, la valorisation des échanges et retours d'expérience, l'existence d'un sponsor, ou encore l'adaptation du rythme des échanges (Haas, 2020)

Études de Cas

Les analyses de cas ci-après n'engagent pas les organisations concernées, mais s'appuient sur les regards externes de Lionel Garreau et Serge Perrot, après une série d'entretiens avec à la fois les responsables de l'animation des communautés et leurs membres. Nous tenons à remercier vivement Le Square, l'AIMS, Danone « changement climatique », CEGOS et Dauphine Durable de s'être prêté au jeu.

	Le Square	AIMS
Enjeu, raison d'être	Création d'un écosystème collaboratif innovant, en lien avec les sujets de mobilité et nouvelles manières de travailler	Partage de connaissances scientifiques et socialisation des jeunes dans le monde académique
Identification	Identification à un lieu, un état d'esprit, des thématiques clés	Communauté scientifique d'entraide
Lieu	Existence d'un lieu physique, à la fois lieu de travail et lieu de vie	Utilisation de la conférence annuelle comme 'lieu rituel'
Taille	Environ une trentaine d'entités membres et physiquement présentes	Environ 400 membres
Structure du réseau (homogénéité et niveau /cercle d'appartenance)	- Système de co-gouvernance inspirée de l'auto-gestion, avec une grande liberté accordée à chaque entité dans le respect de la culture commune - Conciergerie notamment pour les questions liées à la vie du lieu	- Adhésion libre à l'association pour devenir membre de la communauté. - Pilotage par un conseil d'administration élu et un conseil scientifique nommé
Principaux vecteurs d'engagement	- Façon de travailler, collaborations réelles, interactions (rituels), ambiance, valeurs, … - Être acteur du lieu, co-gouvernance - Image du lieu, opportunités	- Partage de connaissances scientifiques, - Valeur d'entraide avec les membres et en particulier les jeunes chercheurs

Danone 'changement climatique'	CEGOS	Dauphine Durable
Incarner et animer la politique développement durable de Danone	Créer un réseau de formateurs garants de la qualité des formations pour répondre aux besoins clients	Porter les enjeux et projets en termes de développement durable au sein de l'université Paris-Dauphine
Identification à l'entreprise comme organisation exemplaire qui va dans la bonne direction en termes environnementaux	Identification forte à la marque CEGOS, qui véhicule aux yeux des membres une image de qualité et de sérieux	Identification à l'association comme entité porteuse de valeurs
Pas de lieu dédié	Pas de lieu dédié, plusieurs types de rencontres ponctuelles en présentiel pour tout ou partie du réseau	- Un local dédié - Actions sur le campus de l'université Paris Dauphine - PSL
Équipe de quelques membres, influence sur tout le groupe Danone	Réseau important avec environ 1000 intervenants réguliers référencés	- Association d'une vingtaine de membres - Cible de 13000 personnes
- Réseau interne d'entreprise - Intégration de l'équipe 'changement climatique' par embauche sur poste dédié - Participation à la communauté selon engagement dans la cause environnementale dans la fonction occupée	- Réseau structuré autour de l'animation de sujets, d'offres, de personnes. - Trois niveaux d'appartenance formalisés : formateurs, fournisseurs clés, business partners	- Recrutement par préemption au sein de l'association - Intégration de la cible par une activité liées à l'université Paris Dauphine - PSL
- Intériorisation des valeurs environnementales - Identification à une entreprise 'exemplaire' - Défense d'une cause qui dépasse l'entreprise	- Qualité des contenus - Volume de formations proposées - Prise en charge des aspects logistiques, etc. - Confiance et image	- Intériorisation des valeurs environnementales - Identification à l'association - Défense d'une cause qui dépasse l'université

CAS LE SQUARE

Parti d'une page blanche, le Square est un écosystème construit, dont la description ci-après donnera les principaux ingrédients d'une « recette » maison permettant de fédérer une communauté. 6 entretiens ont pu être réalisés dont 1 avec l'animatrice et co-fondatrice du Square, et 5 avec des entreprises du Square.

Une co-gouvernance

La co-gouvernance est une caractéristique majeure du Square, à travers laquelle l'engagement (demandé) des membres *de* la communauté favorise leur engagement (attendu) *pour* la communauté.

« La gouvernance partagée, avec une voix chacun, ça aide à se sentir concerné. »

Cette co-gouvernance s'incarne à travers plusieurs temps, outils et structures. Le café des résidents par exemple est une réunion hebdomadaire où sont discutés de nombreux sujets (admission de nouveaux membres, sujets opérationnels, partage de l'actualité, etc.).

« C'est un mode de décision par consensus, différent d'un vote à main levée, c'est plus constructif, ça nourrit moins de rancœur, c'est plus dans le partage. Si pas d'accord on doit proposer une nouvelle solution. Le consensus n'est pas forcément à la première itération, ça peut durer, mais c'est ça qui est intéressant. »

La conciergerie gère quant à elle les aspects liés à la vie du lieu, comme un tiers neutre. L'idée de partage s'incarne aussi dans des outils comme slack où s'échangent bonnes pratiques, outils, contacts, invitations, événements, etc. Ou encore les « vendredi comm » où les sujets des uns sont poussés par les autres.

« Pour nous Le Square c'est un lieu, des interactions, de l'aide, des synergies. Pour un réseau RH c'est du contenu, des webinars, des REX, bref des choses que les membres pourront consommer. Je me rends compte que j'ai dit consommer, c'est peut-être la différence avec le Square où on est acteur, pas consommateur. »

Une culture forte

Les rituels

Ce qui peut sembler une « perte » de temps, au sens où il n'est pas directement opérationnel ou productif, est souvent un « investissement » bien rentable en termes de réseau, d'idées nouvelles, d'opportunités, etc. Comment permettre aux membres d'une communauté de consacrer le temps nécessaire à ces temps d'échange ? Le Square s'appuie entre autres sur des rituels, des temps réguliers que chacun est invité à bloquer dans son agenda. Déjeuners collaboratifs, cafés (hebdomadaires) des résidents, apéros (mensuel) du premier mercredi soir, réunions de co-gouvernance, etc. sont autant d'exemples de rituels suivis par les résidents (membres de la communauté).

« Inscrire un RV dans une routine rend les choses efficaces. Il faut arriver à dégager du temps pour le fonctionnement de l'éco système. Donc obliger chacun à donner du temps. Ces RV font partie de l'engagement, ça fait partie du deal, on a des obligations, c'est de la co-gouvernance, chacun doit être responsable vis-à-vis du lieu ».

Un état d'esprit

Ce sont les mots de « valeurs » et « état d'esprit » qui ont été le plus souvent utilisés par les membres du Square pour évoquer sa culture. La confiance, la liberté d'agir, l'entraide, le partage, l'ouverture, la collaboration, sont autant de descripteurs types de cet état d'esprit du Square.

« Ce n'est pas évident parce que rien de formalisé, c'est plus un ressenti, des choses comme l'ouverture, l'envie de construire un monde meilleur, les thèmes (mobilité et nouvelles façons de travailler) sont des choses porteuses pour construire ça. Le partage aussi. »

« Un élément fondamental c'est l'esprit entrepreneurial, des façons de faire liées à l'innovation et l'entreprenariat, c'est une façon d'être. On retrouve cet équilibre entre quelque chose de réglé et d'organique qui va se gérer. »

Grâce à cet état d'esprit, les membres du Square ont le sentiment de pouvoir faire ensemble ce qu'ils ne pourraient pas faire seuls.

« Il faut l'état d'esprit de contribuer aux avancées du Square, une grande confiance. C'est ça qui est très différent des autres communautés que j'ai pu voir, cette auto-organisation qui a permis de faire sortir des sujets, … avec le Square comme caisson amplificateur. »

Des liens interpersonnels …

Le système de co-gouvernance, les divers rituels et plus généralement la vie du lieu aident à la création d'un cercle vertueux (ce qui n'exclut pas certaines fragilités du système) dans lequel les liens interpersonnels favorisent les synergies.

« Ce qui marche au square … c'est qu'il va y avoir des liens d'amitié qui vont cimenter cet écosystème, ce n'est pas le cas dans un réseau d'entreprise. C'est ça aussi qui fait le cœur du square, les apéros, le sport, les footings, tout ce qui sort du pro et c'est un levier hyper fort. »

… qui facilitent les collaborations réelles

Tous les membres interrogés font état de collaborations au sein de l'écosystème. Au-delà des rituels instaurés, l'animation du lieu est évidemment cruciale.

> *« Animer un écosystème c'est créer des liens, un peu comme le tinder du business, avec des interactions que tu sens positives pour les 2 parties. »*

Ces liens créés par l'animatrice du Square ressortent dans les propos des membres.

« X vient te voir à ton bureau, untel ce serait intéressant que vous discutiez. »

L'existence de liens interpersonnels, de rencontres, d'entraides, de collaborations constituent alors aux yeux des membres une valeur ajoutée essentielle.

« D'un point de vue motivation et ambiance, ça apporte énormément... Hier on a fini de répondre à un appel d'offre avec 2 autres entreprises du square, on voit des synergies à créer »

« C'est une communauté d'échange, dans le modèle du don contre don. »

Un lieu atypique

Ancienne concession automobile, le lieu physique émerge comme une caractéristique importante de la communauté du Square. Pour autant, l'existence d'un lieu ne suffit pas à caractériser le Square. Certains membres évoquent d'ailleurs le Square en opposition avec d'autres lieux :

« Ce n'est pas comme en co-working où on paie et on vient. »

Le lieu incarne pour beaucoup de ses membres une vie collective, et semble largement investi.

« C'est quand même un lieu qui sort de l'ordinaire, c'est assez plaisant, on se sent vraiment chez nous, on a une certaine liberté sur ce qu'on veut et qu'on peut faire du lieu, c'est un peu une seconde maison. Il manque juste des douches pour que ce soit une vraie maison, on se sent chez nous. »

Avec une pointe d'humour, un membre du Square évoque aussi les limites liées au côté atypique du lieu pour certaines personnes.

« La limite c'est que si je fais une levée de fonds les investisseurs ne viennent pas forcément dans ce genre de lieu, il y a un effet image qui ne passe pas toujours auprès de certaines personnes. »

Une ouverture à la fois large et mesurée

La communauté du Square, si elle reste de taille limitée, est évidemment très largement ouverte sur l'extérieur avec de nombreux moments d'échanges. Pour autant, l'intégration de nouvelles entreprises au sein du Square répond à un processus visant à s'assurer d'une bonne adéquation sur plusieurs aspects (valeurs, thématiques, non concurrence, etc.).

« La visite s'est transformée en apéro et on a commencé à nouer les contacts avec les entreprises du Square, voir comment ça fonctionnait. Pour l'admission il faut venir pitcher mercredi matin lors de la réunion hebdo, si le contact est bon et que ça rentre dans le thème, s'il n'y a pas de concurrence on est accepté, c'est ce qu'on a fait.

CAS AIMS[1]

Créée en 1991, l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) est une association scientifique qui compte aujourd'hui environ 400 membres. Sa communauté se compose d'enseignants-chercheurs dans les domaines de la stratégie d'entreprise, du management et de la théorie des organisations, issus d'universités et école de commerce françaises et francophones (Belgique, Luxembourg, Québec, Afrique, etc.). Elle a pour objectif de promouvoir et de diffuser des travaux dans ces domaines et d'accompagner des chercheurs universitaires et de grandes écoles mais aussi des praticiens dans les organisations dans le développement de leurs carrières professionnelles.

Pour la réalisation de ce cas, une ethnographie a été menée par Lionel Garreau, membre de la communauté en plus de 3 entretiens avec des membres de la communauté :

- Responsable de l'atelier doctoral et ex présidente du comité scientifique,
- Secrétaire générale du conseil d'administration,
- Présidente du conseil d'administration.

Une communauté qui articule objectif scientifique et socialisation

Un effort commun pour l'avancée scientifique

Nous avons identifié dans l'analyse du cas AIMS que ce qui fait que les acteurs participent à la communauté est avant tout le sentiment de partager un projet commun pour faire avancer les connaissances scientifiques dans le domaine du management.

« A mon avis, ce qu'attendent principalement les membres les uns des autres c'est du débat scientifique. »
« Les collaborations naissent à partir d'intérêts communs en matière de recherche. »
« et puis l'intérêt de tous à participer à un débat scientifique »

L'un de nos interlocuteurs parle même de communauté d'effort autour de ce projet scientifique

« Et c'est justement qu'il y a cette communauté d'efforts et puis qu'il y a certaines choses qu'on partage qui font qu'on est un groupe social qui poursuit un but commun. La différence entre une organisation et d'autres formes de groupes sociaux est qu'on partage un but commun, on se met ensemble pour faire des trucs. Là typiquement c'est le cas »

Un enjeu de socialisation dans la communauté

Le second volet d'implication concerne l'intégration des jeunes chercheurs dans la communauté. Au-delà de l'aspect scientifique, l'idée de socialiser les plus jeunes chercheurs dans le champ revient régulièrement. Cette socialisation doit aider les jeunes chercheurs à s'insérer durablement dans le champ scientifique en se faisant connaître, et en intégrant les normes de la communauté scientifique

« On partage certaines valeurs d'entraide, le fait de croire que ce qu'on fait peut avoir une importance sociétale etc. Et puis des valeurs de solidarité et d'intégration des plus jeunes. »

« Pour moi cette notion de communauté fait sens dans la mesure où au-delà de la production scientifique, il y a vraiment une dimension de socialisation. On n'est pas que sur favoriser la publication des collègues, on n'est pas non plus sur quelque chose qui est de leur donner un ensemble d'activités, on est vraiment ici sur le lien social entre tous les chercheurs et les doctorants, la création d'un lien. »

Certains chercheurs de la communauté expriment le fait que cette dimension est assez spécifique à cette communauté comparée à d'autres associations académiques :

« Il y a une dimension de socialisation qui est très forte. C'est ça pour moi qui fait la différence. »

Faire vivre la communauté

Notre analyse met en évidence qu'au-delà du projet, c'est aussi la manière de faire vivre la communauté qui est importante aux yeux des membres de cette communauté. Nous avons

[1] Cas réalisé en collaboration avec Samia Ben Haj Kacem, étudiante Master Management & Organisation, Université Paris Dauphine – PSL.

identifié trois éléments centraux dans la dynamique de la communauté.

Les « évènements »

La communauté proposant un projet de développement de connaissances scientifiques, cela passe par des rencontres, des journées de recherche, la conférence annuelle (3 jours) qui permet aux différents acteurs de faire vivre les échanges scientifiques.

« Le fait que ce soit une communauté c'est justement ces moments de regroupement et de partage parce que c'est là où les idées se développent et où on peut effectivement créer de la connaissance collective et sans ça la communauté ne pourrait pas exister. »

« *Je pense que si on n'avait pas ce rendez-vous annuel ce serait plus compliqué d'animer la communauté.* »

La conférence annuelle qui réunit environ 250-300 membres de la communauté est un certainement l'évènement le plus structurant de la vie de cette communauté.

« L'AIMS décline ses actions sur différentes activités, des activités scientifiques qui vont se dérouler majoritairement au moment de la conférence annuelle qui a lieu systématiquement en juin mais il y a d'autres activités qui vont avoir lieu pendant le reste de l'année. »

« Je pense que si on n'avait pas ce rendez-vous annuel ce serait plus compliqué d'animer la communauté. Je pense que sans le fait de rythmer la vie de la communauté par des manifestations et en particulier par la conférence annuelle, je pense que ce serait beaucoup plus compliqué de maintenir l'engagement de la communauté. »

Mais la communauté se fonde sur des journées de recherche et des journées de formation organisées de manière spontanée par les membres de la communauté, qui sont, sponsorisées et publicisées par l'association via son site web et sa mailing list :

« D'un point de vue informel c'est toutes les relations qui se mettent en place entre les chercheurs au moment des conférences et entre les conférences. »

L'affect

La communauté AIMS fonctionne beaucoup sur une base affective : les acteurs adhèrent au projet mais y trouvent aussi une communauté faite de liens amicaux entre les membres, issus de diversités universités et école dans plusieurs pays. Certains membres participent à cette communauté depuis plus de 20 ans et les plus jeunes participent aux activité chaque année. La métaphore de la famille y est utilisé pour souligner les liens forts qui unissent els membres :

« Donc il y a de l'organisation, de la formalisation et puis il y a aussi beaucoup de liens amicaux, cordiaux, entre les chercheurs, c'est aussi un peu une famille quelque part. »

« Donc on n'est pas du tout que sur des échanges formels où certains peuvent donner des résultats de recherche et d'autres les commenter. (…) en plus au-delà de ça il y a vraiment une chose qui nous lie c'est la convivialité. On retrouve aussi ses amis, les gens qu'on aime bien et avec qui on aime bien partager un apéritif le soir. »

Le bénévolat au cœur de l'animation du collectif

SI l'animation de la communauté est aujourd'hui un des points forts de l'AIMS, elle repose toutefois sur un bénévolat complet des membres et des organisateurs des évènements.

« Dans une communauté scientifique comme ça, il y a un subtil mélange entre la bonne volonté des gens à faire du bénévolat, parce que c'est purement du bénévolat, c'est utiliser son temps pour le bien collectif, ça c'est sûr. Mais la question du bénévolat elle se pose dans la plupart des communautés en fait. »

« C'est du travail d'être dans le conseil d'administration et ce n'est pas payé c'est totalement bénévole donc il faut vraiment être engagé pour le faire. »

Sachant que les chercheurs qui composent la communauté ont des emplois du temps chargés, le bénévolat pourrait avoir des limites si l'intérêt personnel des membres qui animent la communauté n'est pas suffisant.

CAS DANONE[2]

Souhaitant développer des marques engagées, le groupe lance en 2017 un nouveau cadre d'action nommé « One Planet. One Health ». Avec cette phrase qui signifie « Une seule planète. Une seule santé », Danone s'engage pour la planète et la santé de ses consommateurs en proposant des habitudes de consommation plus saines et plus durables. Le business model de Danone se développe en trois axes : tout d'abord un engagement au niveau des métiers en offrant des produits de qualité et en générant une croissance verte. Ensuite, un engagement des marques à travers les convictions portées, et pour finir un engagement des salariés en s'appuyant sur des valeurs communes et des relations de confiance.
Pour animer au sein du groupe cette volonté de prendre en compte les enjeux du développement durable, a été créé au sein de la division des Achats Monde une direction nommée en interne 'One Planet' qui traite de l'ensemble de sujets environnementaux au niveau mondial. Au sein de 'One Planet', différentes directions gèrent diverses thématiques. L'une d'elle est en charge de la stratégie de lutte contre le changement climatique et est composée d'experts sur le sujet, une seconde est composée d'experts en droit humains. Ces spécialistes sont en charge de la définition des stratégies. En parallèle de cette direction, trois unités nommées 'cycles' sont en charge de l'implémentation des stratégies autour de trois thématiques : l'eau, l'agriculture et le packaging. Les collaborateurs de ces différentes entités doivent à la fois travailler ensemble sans avoir de lien hiérarchique les uns avec les autres, mais surtout étendre cette vision durable à l'ensemble du groupe.

4 entretiens ont été menés:

- Responsable Soutenabilité, équipe Lutte contre le changement climatique
- Responsable de la stratégie en matière de changement climatique, équipe Lutte contre le changement climatique
- Responsable des droits humain, équipe Lutte contre le changement climatique
- Responsable de la gestion responsable de l'eau, équipe Cycle eau

Une communauté « développement durable » en lien avec les valeurs du groupe

Des valeurs portées par le groupe

Si notre étude a porté spécifiquement sur la communauté en charge du développement durable chez Danone, il en ressort que cette communauté s'identifie d'abord à l'entreprise : les valeurs portées par l'entreprise Danone se déclinent naturellement au sein de la communauté développement durable ».

« J'ai un sentiment d'appartenance envers Danone, et je peux dire que j'appartiens à une communauté, oui. Personnellement je pense que Danone est très animé par des valeurs qui me correspondent. C'est très animé par la volonté de concilier le business et le progrès sociétal. Évidemment, on avait notamment Emmanuel Faber qui incarnait cette vision et ambition. »

« J'ai un sentiment très fort d'appartenance à Danone, et je suis attachée aux valeurs que je défends. »

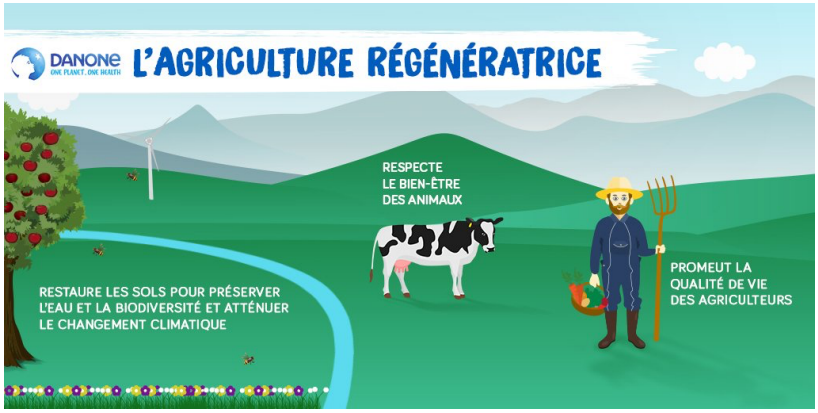


Image 1 : Exemple de projet porteur de valeurs au sein de Danone

[2] Cas réalisé en collaboration avec Miliana Elkarbadji, étudiante Master Management & Organisation, Université Paris Dauphine – PSL

Des valeurs renforcées dans la communauté « développement durable »

Si l'attachement aux valeurs de Danone dans son ensemble est indéniable pour l'ensemble de nos interviewés, il est frappant que chacun s'identifie particulièrement aux valeurs incarnées dans la communauté « développement durable »

« Et je dis souvent je ne sauve pas des vies parce que je ne suis pas médecin, mais quand je me lève le matin, je suis fière de mon métier, des valeurs de l'entreprise, et je contribue à mon petit niveau à faire en sorte que le monde de demain, soit un petit peu plus beau que le monde d'aujourd'hui. (…) J'ai un très beau métier, je suis fière de ce que je fais tous les jours, et j'ai le sentiment d'appartenir à cette communauté sustainability. (...) Ce qu'on fait, on ne le fait pas pour nous, on le fait pour la société civile, on le fait pour la planète. »

Ainsi, certains interviewés n'hésitent pas à affirmer que si l'entreprise venait à changer de positionnement, leur défense des intérêts d'une communauté fondée sur les valeurs de durabilité prendrait le pas et qu'ils pourraient être amenés à quitter d'organisation en cas de mauvais alignement de ces valeurs :

« Je resterai chez Danone si je vois que mes efforts autour des pratiques durables sont mis en œuvre sur le terrain et acceptés par les équipes en place (…) Je quitterai l'entreprise si l'accent est trop mis sur la génération de profits purs, sans tenir compte des effets sur l'environnement. »

Un sentiment de communauté qui permet un management non hiérarchique

L'identification aux valeurs de développement durable semble avoir des vertus pour faire en sorte que l'activité de la communauté se déroule avec la participation active de chacun, sans avoir besoin de direction hiérarchique.

« Manager sans lien hiérarchique n'est pas forcément plus dur. Parfois, c'est même plus simple et la relation est plus forte. Sans aucun rapport hiérarchique les uns avec les autres, on se comprend. Travailler avec quelqu'un avec qui on est lié par la cause environnementale, c'est encore plus fort qu'un lien hiérarchique. »

« Je ressens un lien très fort avec des personnes avec lesquelles je travaille sans lien hiérarchique comme les cycles, parfois encore plus qu'avec des gens de mon équipe d'affaires publiques, parce qu'on a cette volonté de changer les choses, l'entreprise et le monde. »

Il est alors question de savoir comment donner envie aux participants au sein de la communauté pour qu'ils collaborent de leur plein gré pour l'atteinte d'un objectif commun.

« Le management hiérarchique, pour moi, c'est une vision passéiste du management. Je n'ai absolument pas besoin d'avoir de liens hiérarchiques pour que les gens travaillent pour moi. Si je suis un manager, au sens équipier, pas au sens hiérarchique, influent, qui donne envie aux gens, qui est engageant, qui sait partager la stratégie avec les gens, les gens auront envie de travailler avec moi. »

Ce management autour des valeurs prend une place prépondérante, c'est le principal moteur de collaboration. Dès lors, si les membre de la communauté sont amenés à adopter des modes d'animation formels similaires aux autres entreprises – webinaire, réunion d'équipe, présentation, formation – l'accent est beaucoup mis sur le partage informel de l'information. Cela permet à chacun non seulement de comprendre les voies d'action, mais aussi de se les approprier.

« Il y a beaucoup de choses qui se construisent par dimensions informelles. Il est important de prendre le temps de tout expliquer en détail pour que les collaborateurs aient en leur possession les clés pour continuer d'étendre le projet à leurs équipes (…) prendre le temps d'expliquer est absolument fondamental (…) donner à quelqu'un la capacité de comprendre l'information, se l'approprier et l'utiliser dans une discussion avec un tiers, c'est la bonne façon de faire. »

CAS CEGOS

Leader de la formation professionnelle et continue, la CEGOS mobilise un réseau de formateurs, à la fois salariés et indépendants, qui constitue la communauté étudiée.

Un réseau structuré

Les membres du réseau sont répartis en 3 catégories de formateurs selon leur implication : formateurs, fournisseurs clés (lié au volume de formation), et business partners (interviennent dans la transformation des offres, propositions, etc.). L'accompagnement du réseau se fait par exemple sur la pédagogie, la logistique, l'administratif, la communication, ou encore sur l'expertise avec par exemple les rôles de managers d'offres.

Les échanges avec l'animation du réseau CEGOS sont appréciés des formateurs, créateurs de valeur, et sources d'un sentiment d'appartenance au réseau.

« A partir du moment où j'avais ce manager d'offre ça allait, sinon on se sent seul et tout petit. L'animation est hyper importante. »

Ces échanges sont également perçus comme l'expression de valeurs partagées qui renforcent l'identification à la marque.

« Le staff CEGOS ils sont passionnés par ce qu'ils font, ce ne sont pas des touristes, on a un intérêt commun et des valeurs humaines de respect, d'écoute, d'entraide que je retrouve chez tous les consultants. »

Si l'accompagnement du réseau est centrale, les liens interpersonnels entre formateurs du réseau semblent en revanche limités, et portés par des affinités sélectives.

« Entre les formateurs c'est plus par affinités. J'en ai formé certains, donc ils vont devenir d'autres intervenants, s'il y a des atomes crochus on reste en contact. »

De même, les réseaux digitaux mis en place à l'initiative des formateurs semblent avoir un impact limité.

« J'ai un site où on se retrouve tous les mois avec les formateurs. Donc j'essaie de les maintenir en lien. J'ai mis en place des plateformes, un réseau Linked'In, un Whats'App, ce que je constate c'est que ça fonctionne 1 semaine et après terminé. »

Un deal clair, un engagement réciproque

« Continuer d'avoir des propositions de mission, c'est ça le cœur du lien. On a des missions qu'on peut réaliser, c'est ça le deal. »

Ce point est évidemment marquant pour les formateurs indépendants, qui font état d'un engagement réciproque : obtenir des missions et se rendre disponible pour les faire.

« C'est énorme quand on est indépendant … c'est un engagement réciproque, de mon côté je m'arrange pour faire les formations. »

Au-delà des aspects « business » (notamment pour les formateurs indépendants), la possibilité de se concentrer sur son cœur métier est appréciée.

« C'est un travail énorme en amont et en aval donc en faisant le compte … là je suis sur Opale, je choisis, suis face au client et je ne m'occupe de rien après. Quand on aime être en salle c'est génial. »

Mais les avantages perçus ne se limitent pas à la facilitation du hors métier, et concernent également la qualité perçue des formations, l'intérêt du partage de contenu et la possibilité de progresser dans son métier.

« Quand on se voit avec les consultants et les managers d'offres qui sont excellents j'ai fait des bonds, là j'ai vraiment progressé et au niveau pédagogique aussi. »

« C'est vite chronophage. D'où l'importance du partage de contenu, c'est un enrichissement. »

Des contributions possibles et appréciées

La focalisation sur le « deal » central évoqué par les formateurs resterait très restrictive.

« Le réseau si c'est juste pour partager des petits fours … ça ne va pas être suffisant … il faut … que ça nous permette de développer notre expertise et que ça nous fédère pour créer quelque chose de nouveau, ça c'est le top du top. Si on crée quelque chose ensemble, là c'est le kiff intégral. »

D'autres engagements sont ainsi possibles et souhaités, liés à une construction commune (d'une offre par exemple).

« J'ai demandé à créer des stages, on m'a donné le feu vert tout de suite, carte blanche et confiance. »

Une identification forte à la marque

Les entretiens avec les formateurs ont au moins un point commun : l'attachement à la marque, et à ce qu'elle véhicule à leurs yeux en termes de qualité et de sérieux.

« C'est important, je représente un réseau, une marque, un organisme, je veux pouvoir proposer d'autres formations de ce réseau là et être sûre que derrière il y a un bon formateur parce que leur image c'est mon image aussi. »

« J'ai cette fierté de travailler pour la CEGOS. Indépendante mais étroitement liée. »

Cette image et l'identification qui en découle sont sources d'engagement, dans le sens il faut se montrer à la hauteur de la confiance accordée.

« Quand les commerciaux me donnent un os à ronger je dis tout de suite oui et je sens qu'ils me font confiance. On est noté donc ça va s'ils me rappellent. Si on m'appelle c'est qu'on me fait confiance donc je dois être à la hauteur. »

Une animation du réseau complexe

L'animation du réseau repose en partie sur sa structuration, avec les différents rôles évoqués précédemment, et tout l'accompagnement du réseau qui est mis en place. Certains formateurs évoquent parfois le souhait d'aller plus loin dans les échanges entre pairs.

« Peut-être un peu plus faire en sorte d'améliorer la notion de partage de bonnes pratiques, essayer de s'appuyer sur l'expertise de tous pour des solutions plus communes sur des thématiques comme nos formations, ou par rapport aux outils, pouvoir justement plus contribuer à améliorer techniquement pour en faire de meilleurs usages. »

Mais cette volonté est nuancée par certaines spécificités des formateurs.

« La difficulté en formation c'est qu'on est tous des sachants, c'est un métier valorisant mais du coup entre nous c'est un problème d'égo … difficile de s'écouter. »

Par ailleurs, les personnalités sont souvent indépendantes : si une animation est clairement souhaitée, elle doit rester à la bonne distance.

« Si tous les jours j'ai un mail de Cegos ça m'énerverait … il faut une espèce de fil ni trop tendu ni trop lâche. »

Enfin, au-delà de la fréquence, le regard sur les outils de communication laisse parfois place à certaines interprétations.

« Via le fil rouge on a de la communication de la part de la CEGOS mais je n'y vais jamais, je ne le vis pas comme le désir de créer du réseau par de la communication, mais comme une manière de faire passer des messages. »

La digitalisation : intérêts et défis

Les entretiens ont été menés après le déploiement d'un outil permettant notamment la gestion de l'affectation des formateurs sur les formations, un peu comme une plateforme. D'un côté, cet outil est apprécié pour ses fonctionnalités. De l'autre, il est vécu comme une perte de la relation humaine.

« Avant par exemple si je voyais que j'avais des trous je passais un coup de fil à la staffeuse … on se tutoie, on se fait la bise, on sait sa vie, c'était une personne quoi pas de l'IA … Elle nous connaissait, on discute un peu, on voit les opportunités. Maintenant … nos interfaces sont digitales. On reçoit des notifications, on se positionne, on bloque des dates sur l'agenda … C'est de l'affectation de compétences anonymes. Ça c'est le gros changement. »

La structuration et l'accompagnement du réseau permettent néanmoins de garder un lien.

« Mais j'envoie un mail à ma manager d'offre elle me répond tout de suite. »

CAS DAUPHINE DURABLE[3]

Dauphine Durable est une association étudiante créée au sein de l'université Paris Dauphine, et spécialiste des enjeux du développement durable. L'association propose, aux membres de l'université, différents événements pour les sensibiliser à ces enjeux, et plus particulièrement à l'aspect environnemental. Son objectif est de sensibiliser un maximum de personnes, et de contribuer à ce que l'université soit plus respectueuse de l'environnement. Pour ce faire, ils organisent divers évènements : conférences, projections de documentaires, vides dressing ou encore goûters durables, ouverts à tous les membres de l'université.

La structure de cette communauté est intéressante dans le cadre de l'étude car les membres prônent la hiérarchie horizontale, et sont égaux les uns aux autres. Un bureau de quatre à cinq personnes dirige le collectif, mais ces rôles ne sont attribués qu'à des fins administratives. Les membres du bureau n'ont, en pratique, aucune autorité sur les autres membres. Certains membres rejoignent le bureau et endossent le rôle de président, vice-président, secrétaire général, et trésorier.

Depuis peu, quatre pôles ont été formés : un pôle infographie et vulgarisation, qui gère la sensibilisation au développement durable via des posts sur les réseaux sociaux, un pôle vie interne qui gère les événements en interne et assure la cohésion du groupe, un pôle communication et un pôle partenariat. Ils sont pilotés par des 'responsables de pôle' qui se portent volontaire pour les animer durant un semestre ou une année. Les différents évènements qui interviennent au cours de l'année sont également pilotés par des responsables de projet volontaires pour organiser l'évènement. Chaque membre est libre de se proposer en tant que responsable de pôle, chef de projet, ou membre du bureau, ou de choisir par la suite de participer aux pôles ou évènements qui les intéressent le plus en tant que membres 'classiques'.

8 entretiens ont été menés dans le cadre de cette étude, dont 6 avec des membres ayant actuellement ou ayant eu des responsabilités dans l'animation de ce collectif.

Une communauté qui attire ses membres par les valeurs défendues

Des valeurs et une partie de l'identité des individus

Notre analyse a pu mettre en évidence que le principal vecteur d'engagement des membres de Dauphine Durable au sien de la communauté réside dans les valeurs défendues. C'est un vrai choix d'engagement au sein de l'association :

« S'il n'y avait pas eu Dauphine Durable, qu'il n'y avait que des associations classiques, non solidaires, je n'aurais pas intégré d'association dauphinoise, j'aurais été dans une autre association à l'extérieur de Dauphine qui traite de ces sujets-là. »

Il est intéressant de noter que l'appartenance à l'association est considérée comme une partie de l'identité des membres.

« Quand on me demande de me présenter, je dis que je suis à Dauphine et que je fais partie de l'Association Dauphine Durable, c'est même écrit sur mon CV. Ce n'est pas juste parce que cela fait joli, pour moi c'est clairement un élément de mon identité. »

Une identité matérialisée

La fierté d'appartenir à cette association qui défend des intérêts considérés comme fondamentaux par les membres de la communauté les amène à matérialiser cette identité au travers de divers éléments, dont en particulier des habits qui portent leurs valeurs (habits recyclés) et qui matérialisent leur appartenance à cette communauté/

« On a des vestes Dauphine Durable, des bleus de travail de seconde main qu'on a achetés et qu'on a floqués. Ça peut paraitre bête, mais si on a ce sentiment d'appartenance, c'est en partie grâce à ça, c'est un élément matériel qui nous fait appartenir à une même communauté. »

[3] Cas réalisé par Miliana Elkarbadji, étudiante Master Management & Organisation, Université Paris Dauphine – PSL

« Lors du weekend d'intégration on apprend à se connaitre, ça rapproche vraiment. (…) Porter la veste de l'association joue un grand rôle, c'est un peu notre uniforme. »

Image 2 : les membres de Dauphine Durable avec leur veste au nom de l'association

Une communauté qui vit au travers des évènements avec une volonté d'impact

Une variété d'évènements

L'objet social de l'association est de sensibiliser les étudiants, les professeurs ainsi que tout le personnel administratif aux questions du développement durable. Pour ce faire, ils organisent divers évènements : conférences, projections de documentaires, vides dressing ou encore goûters durables, ouverts à tous les membres de l'université. Il est également possible d'y participer même sans être dauphinois, dans le cas de conférence, par exemple. Comme le souligne l'extrait d'entretien suivant, la gestion de la Covid-19 a nécessité de modifier les évènements, sans pour autant mettre à mal cette communauté :

« On a organisé une clean walk où l'on ramassait les déchets en forêt, un stand vegan au festival musical de l'association L'Oreille, des vides dressing pour sensibiliser aux achats de vêtements de seconde main. On a aussi proposé un goûter de Noël durable avec des produits locaux de qualité et bio, pour que les gens se rendent compte qu'on peut avoir un goûter gourmand en adoptant une alimentation équitable. Et avec la covid-19, on a dû s'adapter, certains événements n'ont pas eu lieu […]. Néanmoins, on a pu maintenir nos conférences à distance via l'application Teams.»

Une volonté d'impact sur le monde réel

Les évènements et le but de l'association est d'avoir un impact sur son environnement. C'est ainsi dans la relation à l'environnement que s'exprime le projet de la communauté.

« Les étudiants de la fac sont des futurs dirigeants. Par nos actions on ne souhaite pas simplement informer 1000 individus sur les enjeux environnementaux, mais 1000 futurs dirigeants, 1000 futurs cadres qui, s'ils comprennent ces enjeux et les imprègnent, pourront agir en conséquence lors de leurs futures prises de poste. »

« Personnellement, je ne trouve pas que le mot Communauté soit le bon. Avec le mot communauté il y a la notion d'entre-soi, alors que nous notre but c'est quand même de s'ouvrir aux autres et de toucher un maximum de personnes. »

Une organisation par pôle et par ajustement mutuel

Par ailleurs, la communauté s'est structurée au travers de pôles, afin que chaque groupe puisse adresser de manière plus spécifique une partie des enjeux et ainsi de recréer des sous-communautés d'appartenance au sein de la communauté.

« Avant je trouvais qu'il manquait un peu de structure sans les pôles. Les pôles permettent de savoir où se diriger, d'avoir des interactions et entraînent un sentiment d'appartenance. »

Toutefois, cette structuration n'implique pas qu'il y ait de hiérarchie entre pôle ou avec certains membres plus centraux dans l'organisation, ce qui semble fondamentale pour el développement de la communauté.

« Pour moi ne pas avoir de lien hiérarchique n'est pas un problème, au contraire. (…) Il n'y a pas de hiérarchie mais l'association est structurée, on a quatre pôles au sein de l'association, chaque membre peut intégrer le pôle qu'il souhaite et au sein des pôles il y a un responsable qui est volontaire pour le piloter, en restant un membre égal aux autres. »

« J'ai eu un projet au sein de l'association avec Lucie qui est co-présidente. On était vraiment sur un pied d'égalité. Ça n'est pas parce qu'elle est membre du bureau qu'elle avait un rôle plus important dans le projet. »

L'animation des communautés de travail et les leviers d'engagement

Nous proposons ici les résultats de notre analyse transverse aux 5 communautés présentées. Dans un premier temps nous évoquons les pratiques concrètes d'animation mises en place au sein des communautés. Dans un second temps, nous mettrons en avant les leviers d'engagement tels qu'exprimés par les membres de ces communautés.

Les pratiques concrètes d'animation

Sans être forcément exhaustif, nous mentionnons ici les pratiques récurrentes observées et celles qui semblent avoir une influence prépondérante.

Les réunions, ateliers, visioconférences …

Assez classiquement, les communautés utilisent diverses formes de réunion, ateliers ou visioconférences pour animer la communauté. La Covid 19 n'a pas supprimé ce type de rencontres, généralement remplacées par du virtuel.

Pour autant, d'importantes différences sont observées selon les communautés en fonction de leur taille notamment. Pour l'AIMS ou la CEGOS, réunir l'ensemble de la communauté correspond pour l'essentiel à un événement annuel. Pour le Square, il s'agit de rituels hebdomadaires ancrés dans un principe de co-gouvernance.

La communication digitale : mails, plateforme et réseaux sociaux

« On poste des lettres d'information ou des mails d'information de manière régulière aux membres. » (cas AIMS)

Toutefois, les animateurs des communautés doivent jongler entre informer leurs membres et ne pas les surcharger d'informations qui auraient peu de valeur ajoutée. Ils reconnaissent que leurs membres ont d'autres activités et que la communication qui leur est adressés doit être parcimonieuse.

« La question des lettres d'informations par exemple c'est difficile parce que ça circule par mail et aujourd'hui les gens ils reçoivent de plus en plus de trucs. Donc c'est une question difficile parce que si on n'envoie rien, bah on n'informe pas les membres de l'association donc c'est un problème mais si on envoie trop de trucs, ils ne le lisent pas, donc ça revient au même que si on ne leur envoyait rien du tout donc c'est difficile de trouver un juste milieu. » (cas AIMS)

Si toutes les communautés mettent en place une communication digitale, l'une des différences intéressantes à observer est le positionnement plutôt « top down » (exemple : fil rouge chez CEGOS) ou au contraire ouvert à toutes les contributions des membres (exemple : slack au Square).

Au-delà des communications mails, d'autres types d'outils sont mobilisés comme des plateformes (exemple : OPALe chez CEGOS), Linked'In et autres réseaux sociaux, blogs, sites, etc.

L'utilisation de « lieux » et de liens

Les occasions de rencontres réelles

« C'est justement ces moments de regroupement et de partage parce que c'est là où les idées se développent et où on peut effectivement créer de la connaissance collective et sans ça la communauté ne pourrait pas exister. » (cas AIMS)

Image 3 : Conférence AIMS 2018 à Montpellier

Les lieux physiques correspondent généralement à l'organisation de réunions et d'événements, qui favorisent notamment les moments informels et le renforcement des liens.

Le Square fait figure d'exception quant à l'usage d'un lieu, dans la mesure où la communauté

travaille sur place, favorisant ainsi de multiples interactions. Même en travaillant dans un même bâtiment, la communauté mobilise des lieux spécifiques pour des rencontres ritualisées.

Image 4 : Vue du lieu Le Square

Rôles et sous-groupes dans les communautés

Absence de hiérarchie formelle

Un thème est revenu de manière très récurrente dans la manière dont les communautés sont pilotées : l'absence de hiérarchie réelle entre les membres de la communauté. S'il existe bien des organigrammes avec des personnes pouvant occuper une fonction de direction, ou de présidence de la communauté, un comité de pilotage, ou encore un conseil d'administration, cette hiérarchie est toujours vue comme une façade – au sens où il en faut légalement dans une association par exemple – ou effacée – au sens où la hiérarchie formelle sur le papier ne correspond pas au mode de fonctionnent de la communauté. Au contraire, c'est l'aspect d'ajustement mutuel entre les membres qui prime, plutôt qu'une primauté à l'arbitrage des choix par une hiérarchie.

« Il n'y a aucune hiérarchie, on est tous pareil. Ce n'est pas parce que je suis Vice-Présidente que j'ai plus de légitimité à proposer des idées qu'un autre. On n'est pas dans une hiérarchie hyper poussée, on a le minimum syndical pour que ce soit organisé » (cas Dauphine Durable)

L'absence de hiérarchie ne signifie pas l'absence de structure. Toutes les communautés observées sont structurées comme évoqué dans les descriptions des cas précédentes et que nous ne développerons donc pas ici.

L'attribution de rôles dans et pour la communauté

Des rôles sont construits pour assurer l'animation et l'accompagnement des communautés, étroitement liés aux mécanismes de gouvernance.

Si la hiérarchie n'existe pas vraiment, nous avons vu dans les différentes communautés que les pôles, rôles, etc. pouvaient structurer l'animation de la communauté. Ces rôles/pôles peuvent être de différentes nature selon l'objet et le statut de la communauté.
Des groupes spécifiques peuvent donc exister au sein des communautés dans une logique de projets, thématiques, expertises, etc. Certains sont constitués dans une logique de structuration de réseau, comme les managers d'offre chez CEGOS par exemple. D'autres peuvent émerger spontanément pour des projets spécifiques portés par des membres.

« Chacun est libre d'impulser des choses si ça ne nuit pas au collectif, mais il y a des règles et une façon de l'amener, et tu prends en charge » (cas Le Square)

Différents rôles d'animation prennent ainsi place simultanément au sein des communautés.

« Moi je fais un peu le chef d'orchestre de l'animation parce qu'il y a plein de gens qui sont engagés dans l'animation de la communauté à plusieurs niveaux » (cas AIMS)

« Et quand on doit coordonner des groupes de travail à distance y'a une chose importante. C'est que les objectifs doivent être clairs, il faut qu'il y ait quelque part des cahiers des charges qui soient clairement définis. » (cas AIMS)

Les rôles clés d'animation ou de leader

Les communautés s'incarnent dans une ou plusieurs figures communes. Il peut bien sûr s'agir de l'entreprise, de la marque et de ce qu'elle véhicule, mais également de personnes.

« Évidemment, on avait notamment Emmanuel Faber qui incarnait cette vision et ambition. » (cas Danone)

« L'animation se fait au quotidien, mon petit nom c'est la taulière ou la maman du lieu, ça traduit un élément qui est que tu dois avoir l'âme du lieu » (Cas Square)

Les leviers d'engagement exprimés

Nous exposons ici les principaux leviers d'engagement tels que nous avons pu les identifier dans les cas. Soulignons que ce sont les leviers tels que perçus par les membres, et qu'ils ne reflètent pas forcément l'ensemble des leviers possibles. De même, pour chaque levier identifié, un grand nombre d'actions concrètes est envisageable dans chaque contexte pour les actionner.

Le « deal » avec la communauté

La notion de « deal » avec la communauté se présente sous deux facettes. La première met en avant la communauté comme un espace de contribution individuelle à une cause commune qui nous dépasse, un projet commun.

L'envie de contribuer à un projet collectif

Au-delà des leviers d'animation, cette envie de développer un projet collectif nous a semblé être un vecteur d'engagement clé.

« C'était naturel de choisir ce poste, parce que c'est du développement durable, c'est là où on trouve vraiment la volonté de changer le monde » (cas Danone)

« Depuis trois ans, je suis experte environnementale, donc j'ai vraiment le sentiment de faire partie de cette communauté. Et je dis souvent je ne sauve pas des vies parce que je ne suis pas médecin, mais quand je me lève le matin, je suis fière de mon métier, des valeurs de l'entreprise, et je contribue à mon petit niveau à faire en sorte que le monde de demain, soit un petit peu plus beau que le monde d'aujourd'hui. » (cas Danone)

Les extraits suivants montrent aussi que les acteurs eux-mêmes voient en l'aspect collectif du projet un vecteur d'engagement majeur.

« Je pense qu'ils s'engagent parce que 1/ ils y croient et 2/ ils voient que ça fonctionne donc ils ont envie de faire en sorte que ça continue à fonctionner, pour eux c'est une dynamique positive en fait. » (cas AIMS)

Je pense que la dimension collective aussi est rassurante parce que tu te rends compte que t'es pas le seul à pouvoir agir, et qu'à plusieurs tu fais des choses que tu ne pourrais pas faire tout seul, et tu as un impact beaucoup plus large. » (cas Dauphine Durable)

Cette facette du deal est particulièrement évidente lorsqu'il s'agit de thématique comme le développement durable. Mais elle existe aussi dans les autres cas. Au Square, les enjeux sociétaux liés aux thématiques sur lesquelles se positionnent les entreprises membres, comme le futur de la mobilité et les nouvelles formes de travail, jouent aussi le rôle d'éléments fédérateurs. A la CEGOS, les possibilités de contribuer au projet commun au-delà de l'animation des formations sont très appréciées.

« Le fait de pouvoir apporter sa pierre à l'édifice, le sentiment d'être un contributeur … que notre avis compte, … le fait de participer à la création des formations. » (cas CEGOS)

Ce que j'apporte vs. ce que je reçois

L'autre forme de deal identifié avec la communauté est plus direct, celui d'un ratio perçu rétribution / contribution.

Certains membres des communautés expriment ainsi très clairement leur intérêt à en faire partie.

« C'est normal d'être dans un écosystème où il y a tous ces univers, tout ce qu'il y a dans notre promesse de vente. C'est important en termes d'image. » (Cas Le Square)

Si le ratio rétribution / contribution peut être anticipé, nous voyons aussi des situations où l'engagement formel dans la communauté est une contrepartie de ce que les acteurs ont reçu ou reçoivent de la part de la communauté.

« Je ne me serais pas présentée en tant que membre du conseil d'administration si la communauté ne m'apportait pas le fait de pouvoir partager mes idées, le fait de pouvoir les enrichir

avec le travail des autres, si tout ça n'existait pas je ne me serai pas engagée. » (cas AIMS)

« L'AIMS m'a toujours permis de développer mes travaux et de trouver finalement des débats et des discussions qui ont contribué à m'alimenter dans toute ma recherche et il me paraissait normal de rendre ce que l'AIMS m'avait donné en tant que chercheur en participant du coup à la gouvernance de la communauté. » (cas AIMS)

La logique du don contre don est donc également une manière d'exprimer le deal.

« ça apporte énormément avec un partage d'expériences, il y a un tas de choses sur lesquelles on peut s'entraider » (Cas Le Square).

Cette logique de don contre don peut également entretenir un cercle vertueux, dans lequel le sentiment d'être acteur est stimulant.

« Pour un réseau RH c'est du contenu, des webinars, des REX, bref des choses que les membres pourront consommer. Je me rends compte que j'ai dit consommer, c'est peut-être la différence avec le Square où on est acteur, pas consommateur » (Cas Le Square).

La question de l'engagement dans une communauté ne concerne donc pas uniquement celui des membres vis-à-vis de la communauté, mais également celui de la communauté vis-à-vis de ses membres.

L'identité et les valeurs

L'identité

SI on définit l'identité comme « ce qui nous définit par rapport à l'autre », l'identité est un vecteur d'engagement : les acteurs s'engagent par une communauté à laquelle ils s'identifient individuellement et collectivement. Plusieurs communautés pourraient avoir les mêmes objectifs mais certaines pratiques au sein de la communauté faut que les acteurs adhèrent particulièrement, et font partie de « qui nous sommes » en tant que communauté.

« Ce que j'aime dans cette conférence c'est qu'on est tous là pour faire progresser les collègues. Franchement, on ne trouve pas beaucoup ça ailleurs. » (Conférence AIMS 2021 - cas AIMS)

Cette identité peut être portée par la marque, dans laquelle les personnes se projettent.

« J'avais dévoré ces formations. Je me suis dit qu'un jour ce serait mon métier » (Cas CEGOS).

Les valeurs et l'état d'esprit

Les valeurs et l'état d'esprit s'avèrent fondamentaux. Dans la plupart des communautés que nous avons identifiées, les valeurs sont un vrai levier d'engagement : la communauté porte et incarne des valeurs dans lesquelles ses membres se reconnaissent.

« On partage certaines valeurs d'entraide, le fait de croire que ce qu'on fait peut avoir une importance sociétale etc. Et puis des valeurs de solidarité et d'intégration des plus jeunes. » (cas AIMS)

Image 5 : Tweet AIMS sur l'échange entre responsables des revues scientifiques et chercheurs pour la publication de leurs travaux

« Personnellement je pense que Danone est très animé par des valeurs qui me correspondent. C'est très animé par la volonté de concilier le business et le progrès sociétal. » (cas Danone)

« Des valeurs que je partage (pédagogie, approches, solutions, positionnement), je me suis surtout reconnu dans les valeurs que partage la

communauté. C'était un des points déclencheurs. » (cas CEGOS).

« Ce n'est pas évident parce que rien n'est formalisé, c'est plus un ressenti, des choses comme l'ouverture … sont des choses porteuses pour construire ça. Le partage aussi. » (cas Le Square).

Les rites et barrières à l'entrée

L'identité et les valeurs se développent aussi par le maintien d'une certaine maîtrise de l'ouverture de la communauté, garante d'une adéquation des nouveaux membres potentiels avec les valeurs, le projet, etc.

« Mes expériences c'est par exemple chez XXX, leur manière de procéder c'est de prendre un max d'entreprise, eux c'est le soleil et les entreprises gravitent autour, et c'est plus ou moins proche du soleil selon la participation aux événements, la présence, etc. Ce réseau-là du coup il exclue, pas par volonté mais de fait, ça met du temps et il faut prouver sa volonté de rentrer. » (Cas Le Square, membre évoquant un autre réseau).

Dans le même esprit, le sentiment d'« In group » est renforcé par l'existence de barrière à l'entrée du réseau.

« Dans un réseau si tout le monde peut y rentrer c'est moins intéressant que quand on sait qu'il y a un niveau exigé » (Cas CEGOS).

La juste proximité dans les liens interpersonnels

Si le dynamisme des communautés est alimenté par l'existence de liens interpersonnels, les équilibres sont spécifiques à chaque communauté pour le bon dosage du curseur entre proximité et distance, la proximité laissant parfois émerger des liens qualifiés d'amicaux.

« Ce qui marche au square, si je compare à un autre réseau, c'est qu'il va y avoir des liens d'amitié qui vont cimenter cet écosystème, ce n'est pas le cas dans un réseau d'entreprise. » (Cas Le Square).

« Donc il y a de l'organisation, de la formalisation et puis il y a aussi beaucoup de liens amicaux, cordiaux, entre les chercheurs, c'est aussi un peu une famille quelque part. » (cas AIMS)

Autres leviers

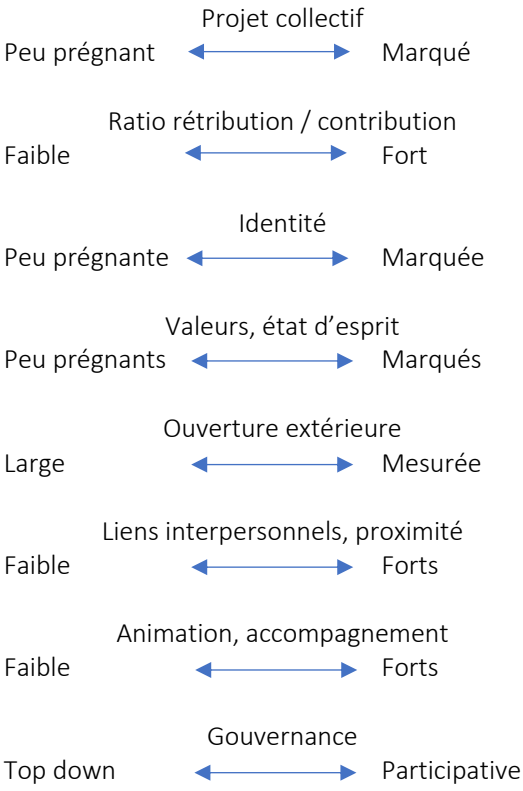
Un certain nombre d'autres leviers sont directement liés aux pratiques d'animation évoquées plus en détail précédemment. Afin d'éviter les répétitions nous rappelons simplement ici les pratiques d'animation évoquées qui nous semblent constituer également des leviers potentiels d'engagement dans les communautés : l'animation, la structuration et la gouvernance.

Commentaires et pistes de réflexion

Leviers, curseurs et modèles d'engagement

Les leviers d'engagement évoqués ci-avant correspondent à ceux exprimés par les membres des 5 communautés analysées. Il n'y a donc pas de prétention à l'exhaustivité, et d'autres leviers pourraient sans doute être évoqués dans d'autres contextes. Pour les communautés virtuelles, Haas (2020) mentionne ainsi l'environnement sécurisant des échanges basé sur la confiance, ou encore le sponsorship comme autres leviers d'engagement.

Si l'on raisonne en « liste », on pourrait illustrer les différents leviers d'engagement et les curseurs à positionner sur chaque axe de la manière suivante :



L'un des intérêts de cette synthèse est de structurer la réflexion sur l'animation des communautés à fois en termes de diagnostic (où se situe-t-on sur ces différents axes ?) et d'actions potentielles pour améliorer son positionnement sur les axes considérés comme les plus importants.

Avec bien entendu toutes les précautions qui s'imposent et les limites des généralisations, nos résultats suggèrent que plus les communautés se situent sur les côtés droits des curseurs, plus elles favorisent l'engagement de leurs membres.

Au-delà d'une identification en forme de « liste » des leviers d'engagement dans les communautés, notre analyse révèle également l'existence de « modèles » d'engagement différents. En effet, les différents leviers d'engagement ne sont pas actionnés de la même manière ni surtout au même niveau d'une communauté à l'autre, et la combinaison de ces curseurs suggère l'existence de modèles d'engagement différents. Ces modèles spécifiques reposent ainsi sur un ensemble de leviers principaux mis en cohérence et en résonnance.

Par exemple, le modèle du Square repose notamment sur une co-gouvernance (une quasi auto-gestion), des liens interpersonnels forts (permis par le lieu, l'animation, les rituels, …), et un état d'esprit marqué. Ce sont ces ingrédients clés qui aboutissent à une recette, peut-être fragile mais réussie à ce jour, car elle permet par exemple un ratio perçu de rétribution / contribution élevé par les membres. Cet aspect du « deal », tout comme l'autre volet lié au sentiment de contribuer à un projet collectif, nous semblent ici être une conséquence des autres points forts du modèle.

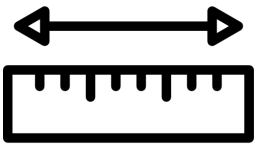
Le modèle CEGOS repose de notre point de vue principalement sur un « deal » d'engagement réciproque, une identité portée par la marque, une ouverture mesurée (en cohérence avec l'image de qualité et d'expertise à laquelle s'identifient les formateurs), et un accompagnement du réseau structuré.

Les modèles Danone, AIMS et Dauphine Durable reposent pour leur part essentiellement sur un projet collectif porté par des valeurs. Si le projet et les valeurs sont différents dans les trois cas, c'est l'articulation de ces deux éléments qui permettent à la communauté de se développer et de perdurer. En revanche, les trois cas vont diverger assez nettement sur d'autres curseurs : l'animation de la communauté l'AIMS passe principalement par la conférence annuelle,

Dauphine Durable par de multiples actions, et Danone par un travail commun au quotidien.

Des curseurs à la gestion des paradoxes

La différence entre un curseur et un paradoxe, c'est que dans le cas d'un curseur, il s'agit de trouver un équilibre (comme pour le rythme des rencontres, de la communication, etc.) alors que le paradoxe invite à répondre simultanément à des exigences contradictoires.



Approche curseur

Approche paradoxale

Pour l'animation des communautés, au moins 3 paradoxes nous sont apparus :

- le premier concerne le besoin simultané de liberté (pour les membres) et de structuration de l'activité. En effet, la communauté doit apparaître comme permettant à la fois beaucoup de liberté pour ses membres pour échanger, évoluer, proposer des activités, etc. tout en assurant une structure qui lui permet d'organiser l'activité.
- Le second concerne l'exigence conjointe de relations à la fois un minimum affinitaires et utilitaires. En effet, les membres cherchent une communauté qui partagent certaines valeurs et dans laquelle ils partagent des relations affinitaires. Toutefois, ils y cherchent aussi une dimension utilitaire dans le deal avec les communautés : le tout affinitaire ou le tout utilitaire semble ne pas pouvoir fonctionner : les deux attentes doivent être remplies.
- Enfin, les communautés vivent et se renouvellent par leur ouverture, mais doivent également imposer des barrières à l'entrée pour préserver ce qui fait la communauté (ses intérêts, son expertise, sa culture, etc.). Il est ainsi important de concevoir par quels biais une communauté est ouverte (adhésion, partenariats, actions auprès d'un public, etc.) tout en formalisant des barrières qui assurent l'identité de l'organisation (sélection des membres, modalités formelles d'engagement, etc.)

Références

Adner, R. 2017. Ecosystem as Structure. Journal of Management, 43(1): 39–58.

Benghozi, P.J. (2006) « Les communautés virtuelles: structuration sociale ou outil de gestion ». Entreprises et Histoire, 43, pp.67-81

Bessire, D., & Mesure, H. (2009). « Penser l'entreprise comme communauté : Fondements, définition et implications ». Management & Avenir, 2009/10(30): 30–50.

Chaudy, M. (2008). Faire des hommes libres : Boimondau et les Communautés de travail à Valence, 1941-1982, Decitre.

Haas, A. (2020). « Communautés virtuelles : 10 principes pour un management performant », The Conversation.

Haas, A. & Abonneau, D. (2021). « Partage de connaissances et innovation : comment concevoir une communauté de pratique performante ». Dans : Dauphine Recherches en Management éd., L'état du management 2021 (pp. 59-75). Paris: La Découverte.

Haas, A., Abonneau, D., Borzillo, S., & Guillaume, L.-P. (2020). « Afraid of engagement? Towards an understanding of engagement in virtual communities of practice ». Knowledge Management Research & Practice, 19(2): 1–12.

Jeon, S. H., Kim, Y., & Koh, J. (2011). « An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice ». Journal of Knowledge Management, 15(2), 251–269.

Lave J. et Wenger E. (1991), Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation, Cambridge, Cambridge University Press.

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. Harvard Business Review, 75–86.

Vattimo, G. (2002), « Communauté », in Encyclopédie de la philosophie, Le Livre de Poche

Weber, M. (1922). Économie et société, Plon

Wenger, E. 1998. Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press.

Zarifian P. (1996), Travail et communication. Essai sur le travail dans la grande entreprise industrielle, Presses Universitaires de France, collection « Sociologie d'aujourd'hui ».