

COMMUNAUTE OU COMMENT FEDERER ET DYNAMISER UNE FILIERE METIER ?

SEPTEMBRE 2020

EN QUELQUES MOTS

De nombreux établissements financiers, souhaitant renforcer et promouvoir la culture de certaines de leurs filières métiers, se heurtent à trois principales difficultés : communication interne insuffisante, faible partage de connaissances entre collaborateurs, absence d'animation dédiée. Cela se rencontre tout particulièrement auprès de filières métiers telles que les achats, le marketing, les risques, la conformité et l'innovation. Cette complexité impacte négativement la performance de la filière métier considérée (perte de temps, mauvaise utilisation des ressources et moyens mis à disposition, dépenses inutiles, désengagement des collaborateurs...).

Les grands groupes sont tout particulièrement concernés, du fait de leur taille et des très nombreuses entités qui les composent. Et actuellement, ce phénomène est amplifié par la crise sanitaire, notamment via une accentuation de l'isolement des collaborateurs (résultant du télétravail).

Pour répondre au mieux à cet enjeu, la mise en place de communautés fait particulièrement sens. De grands groupes, tels que BNP Paribas, BPCE et BMCE Bank of Africa, se sont lancés dans cette approche communautaire.

Une Communauté, c'est quoi ?



Une communauté consiste en un groupe de collaborateurs qui partage ouvertement leurs connaissances, leurs pratiques, leurs vécus, leurs préoccupations et leurs nouvelles idées concernant une filière métier donnée, permettant notamment de constituer un socle partagé de connaissances et de pratiques communes.

Le principal enjeu d'une communauté est de favoriser la collaboration entre les membres en permettant notamment :

- Le partage d'expériences et de bonnes pratiques
- L'apprentissage et le transfert de compétences
- L'ouverture et la prise de recul

Les quatre principaux bénéfices d'une communauté sont de :

1. **Fédérer les membres** (i.e. les collaborateurs d'une filière métier)

En favorisant les échanges (notamment concernant le partage d'expériences et l'apprentissage de compétences), une communauté permet de fédérer et motiver ses membres autour d'objectifs et de pratiques communes tout en véhiculant chez eux un fort sentiment d'appartenance.

2. **Accélérer la recherche de solutions communes**

En participant à la vie de la communauté les membres vont créer du lien, nouer des relations, être en mesure d'identifier leurs pairs en fonction de leurs compétences (le « qui sait quoi ? ») et rechercher ensemble, plus rapidement, des solutions à leurs difficultés

3. **Favoriser l'homogénéisation des pratiques**

En offrant une forte visibilité sur les travaux de chacun et en fluidifiant la recherche de solution, la communauté permettra de garantir l'homogénéisation des processus notamment par la reprise des « best-practices » par l'ensemble des membres

4. **Amplifier la dynamique d'innovation**

En cible, une communauté agit comme catalyseur d'innovation en permettant aux membres de dépasser le simple objectif de résoudre des problèmes pour commencer à inventer ensemble (ex : nouvelles façons de travailler, nouvelles offres / services).

Quelques exemples concrets



En 2010, BNP Paribas lance la « Risk Academy » afin de promouvoir la culture de maîtrise des risques au sein du Groupe, favoriser la montée en compétence et le partage de connaissances des équipes risques, en proposant notamment :

- Des forums de discussion et des événements dédiés

- Une bibliothèque en ligne regroupant l'ensemble des documents dans le but de faciliter le partage de connaissances (catalogue de formations, revues thématiques sur les différents types de risques, fiches de poste, supports des événements...)
- Des goodies afin de diffuser et rendre tangible la communauté



Ensemble, sécurisons nos performances

En 2016, BMCE Bank of Africa lance une communauté au sein de la ligne métier risques afin d'harmoniser les objectifs et les pratiques des collaborateurs situés dans l'ensemble de ses filiales en Afrique (à la suite de la fusion avec Bank of Africa)

Le lancement de cette communauté s'est matérialisé notamment par :

- La création d'une identité visuelle : un logo et un slogan
- L'établissement d'un référentiel commun formalisé sous forme d'un dictionnaire (DicoRisk)
- La définition d'une organisation (community manager, ambassadeurs...) et d'une gouvernance spécifique visant à animer durablement la communauté
- Un séminaire de lancement dédié et générateur d'une forte dynamique
- Des rencontres régulières pour échanger sur des thèmes précis, permettant de formaliser et diffuser les bonnes pratiques identifiées



En 2017, BPCE lance 89C3 une organisation dédiée au déploiement de son plan d'action digital avec pour objectif la diffusion d'une culture et l'amplification de l'innovation auprès des collaborateurs et des clients du Groupe autour des sujets de digitalisation.

89C3 a mobilisé de gros moyens et une forte communication (interne et externe) lors sa mise en œuvre en proposant notamment :

- Une identité visuelle propre
- Un site internet dédié
- Des locaux dédiés, adaptés à la culture digitale
- La nomination de représentants « digitaux »
- Des événements réguliers et dédiés à la diffusion de cette culture digitale

Ces exemples de réussite sont le fruit de travaux importants de structuration en amont du lancement et d'animation lors de la vie de ces communautés.

Quels sont les éléments clés à considérer pour structurer une communauté ?

La structuration d'une communauté s'organise principalement autour de 5 axes :

1. La définition de la cible

Une communauté se fonde sur des ambitions fortes, validées par le top management (approche « top-down »), et des retours terrain, exprimés par les opérationnels (approche « bottom-up »), en matière d'animation et de communication.

Pour ce faire, un diagnostic et un cadrage préalable consistant à recueillir les retours terrain et définir les ambitions de la communauté sont nécessaires :

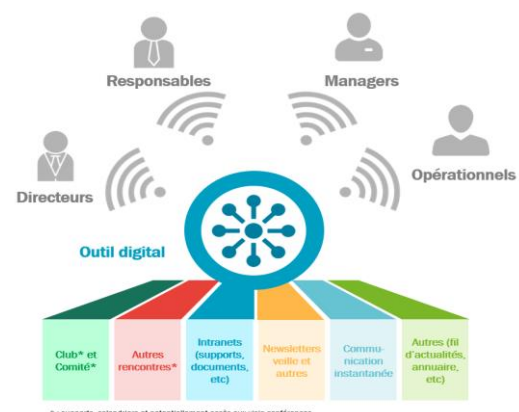
- La validation des ambitions permet de définir les objectifs et les enjeux de la communauté, jusqu'où celle-ci ira en matière d'animation (ex : sélection des leviers d'animation et établissement de l'organisation dédiée à l'animation)
- Les retours terrain visent principalement à établir les besoins et attentes des futurs membres mais aussi à déterminer les forces et les faiblesses de l'éventuelle animation existante.

2. L'identification des leviers cible d'animation

Les leviers cibles d'animation de la communauté sont définis selon plusieurs éléments : la typologie des collaborateurs visés (directeurs, managers, opérationnels...), les objectifs, les besoins des membres, les thèmes adressés...

Une cartographie des leviers existants à partir de ces éléments permettra de visualiser les manques à combler en matière d'animation (i.e. sujets non adressés, collaborateurs non adressés, besoins non pris en compte...). In fine, de nouveaux leviers pourront être créés (ex : newsletter, vidéo, webinar, espace d'échange...) ou être optimisés (ex : ajout d'une typologie de membres à un événement / espace d'échange).

3. La mise en place d'une plateforme d'échange et de partage d'informations



Une plateforme agrégeant l'ensemble des leviers d'animation est fortement recommandée, ce hub doit constituer le point d'entrée de la communauté pour l'ensemble des membres.

Cet outil constitue la première source d'informations des membres sur les sujets adressés par la communauté (en intégrant par exemple un espace documentaire, un fil d'actualités, un annuaire, une newsletter, des notifications « push ») et peut intégrer une zone d'échange clairement identifiée par les membres avec des espaces thématiques et une messagerie instantanée. Un tel outil nécessite d'être ergonomique et « user friendly » (facilement appropriable par les membres de la communauté).

Plusieurs outils réunissant l'ensemble de ces fonctionnalités sont disponibles sur le marché (Salesforce, Jive, Elium...) pour lesquels vous trouverez de plus amples informations en annexe p.6 du présent document

Une telle plateforme constitue la « vitrine » de la communauté et va grandement influencer la perception de celle-ci par les futurs membres. Un outil qui paraît désuet avec peu de fonctionnalités ne créera pas l'envie et ne favorisera pas la participation des membres.

4. La définition d'une identité propre

L'établissement d'une identité à la communauté est nécessaire, cela se traduit par la définition de :

- Une identité visuelle (logo et éventuellement slogan) servant l'image et la promotion de la communauté
- Valeurs, permettant d'adresser l'ensemble des principes (éthiques, métiers, fonctionnels, etc.) de la communauté et d'accompagner l'acculturation des membres

Trois dimensions doivent ressortir de l'identité d'une communauté : échange, dynamisme et unité.

Une fois lancée, l'animation de la communauté doit être incarnée

L'animation d'une communauté est fondée sur 6 grands principes :

1. Le lancement de la communauté doit constituer un événement mobilisateur et générateur d'une forte énergie



Une préparation rigoureuse du lancement de la communauté est nécessaire afin de mobiliser dès le démarrage l'ensemble de ses membres. L'objectif est de générer une forte dynamique et un enthousiasme à participer en tant que membre à cette communauté.

Différentes actions peuvent être menées en amont telles que : la production et la distribution de vidéos de « teasing », de goodies, l'organisation d'événements « promotionnels » avec les cadres de direction peuvent être utilisés, l'annonce du prochain lancement par le DG lors d'un interview...

Le lancement en lui-même auprès des membres doit constituer un moment fort et impactant, pour ce faire la tenue d'un événement dédié est fortement conseillée.

2. La communauté doit communiquer sur ses ambitions tout au long de sa vie

Il est essentiel de communiquer sur l'ambition et les objectifs de la communauté, en amont, lors de la conception, mais aussi et surtout au lancement et tout au long de la vie de la communauté.

En effet, le cap doit être fixé et rappelé régulièrement afin de faciliter le respect de la trajectoire par l'ensemble des membres.

Cela peut se matérialiser par :

- Des communications régulières sur l'avancement des travaux et sur les succès de la communauté (ex : newsletter, flash info en vidéo...)
- La distribution de goodies pour accompagner des événements / échéances majeures (lancement d'une nouvelle offre, d'un nouvel événement, refonte d'un processus clé...)
- Lors des événements mobilisateurs (ex. séminaire annuel), la mise en perspective des ambitions avec les résultats obtenus

3. Le management doit être impliqué et moteur au sein de la communauté

Le management a valeur d'exemple et il est essentiel que celui-ci promeuve la communauté et qu'il participe afin d'accroître la dynamique d'engagement auprès de l'ensemble des membres.

Plus précisément, la mobilisation du management peut se matérialiser par différents éléments :

- Vidéos de présentation (au moment du lancement de la communauté afin de souligner son importance)
- Mise en avant des résultats de la communauté auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise
- Participation à des événements
- Discours réguliers sur la communauté
- Interviews

4. Une organisation dédiée à l'animation de la communauté doit être établie et mise en place



Vie de la communauté	
<ul style="list-style-type: none"> L'organisation « run » vise à animer et piloter les leviers, celle-ci est dès lors moins lourde que celle de « set up » 	
Acteurs	Responsabilités
Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> Promotion de la Communauté Activation des moyens et soutiens nécessaires
Directeur de la Communauté	<ul style="list-style-type: none"> Garant du bon développement et de la pérennité de la Communauté
Community Manager	<ul style="list-style-type: none"> Garant du pilotage, de la coordination et de l'animation de la Communauté
Référent levier	<ul style="list-style-type: none"> Garant du pilotage, de la coordination et de l'animation relatifs au levier d'animation considéré
Membre	<ul style="list-style-type: none"> Contributeur à la Communauté

Les collaborateurs sélectionnés doivent avant tout faire preuve de très bonnes qualités relationnelles et d'adaptation afin d'animer la communauté (ils sont avant tout des spécialistes de la communication et de l'animation – mais une connaissance des sujets de fond de la communauté constitue un véritable atout).

Cette équipe doit être le porte-étendard des ambitions de la communauté et être le garant de son fonctionnement notamment en incitant les membres à participer grâce à :

- La diffusion d'actualités communautaire
- La stimulation d'échanges entre les membres sur des sujets précis
- L'organisation d'événements, de comités, de rencontres, etc.
- La mise en relation de membres en recherche d'une solution à un problème commun
- Des correspondants / ambassadeurs dans les entités jouant un rôle de relais d'animation afin d'assurer la bonne diffusion des informations à l'ensemble des membres

5. Les membres participants à la communauté doivent en percevoir clairement les avantages



Afin de faciliter la participation et la mobilisation autour de la communauté, les 6 avantages (listés dans l'illustration précédente) pour les membres doivent être communiqués. Par ailleurs, deux pratiques semblent particulièrement intéressantes :

- Des « succes story » et des témoignages sur les bienfaits de la communauté peuvent être mis en avant auprès d'autres membres afin de les aider à en percevoir les avantages.
- Un système de récompense pour stimuler les membres ayant le plus contribué et/ou une élection du membre le plus actif au sein de la communauté peuvent être envisagés.

6. Un pilotage précis de la communauté doit être mis en place



Le pilotage de la communauté doit être réalisé au niveau global et par levier d'animation :

- Le pilotage global doit s'appuyer sur des indicateurs de suivi prenant en considération le respect de la feuille de route et le nombre d'actions menées ainsi que la valeur ajoutée perçue par les membres (via questionnaire par exemple)
- Le pilotage par levier d'animation quant à lui nécessite de prendre en considération la fréquence de mise à jour / tenue des événements (vs. ce qui était prévu), la participation / contribution des membres, la qualité des leviers, le feedback des membres sur le levier considéré (animation, pertinence...)

Au terme d'une année de vie de la communauté, une enquête auprès des membres et des référents levier via un questionnaire détaillé est recommandée. Une telle mesure permet d'évaluer le sentiment d'appartenance, le sentiment de pouvoir partager ses préoccupations, ses idées et le niveau de participation et les recommandations des membres.

Les résultats permettront d'adapter au plus juste le fonctionnement de la communauté : optimisation, suppression, fusion, ajout de leviers d'animation, remobilisation des membres, revue de l'organisation en charge de l'animation...

En conclusion

Une communauté est un moyen efficace de renforcer et promouvoir la culture d'une filière métier auprès de ses collaborateurs, et plus largement au sein de l'entreprise. L'approche communautaire fait tout particulièrement sens dans les grands groupes bénéficiant de très nombreuses filiales mais aussi à la suite de contextes de fusion / acquisition (afin de diffuser une nouvelle culture). Concrètement, une telle démarche permet de fédérer les membres (i.e. les collaborateurs de la filière métier considérée), de faciliter la montée en compétence des collaborateurs, de favoriser l'homogénéisation de pratiques, d'accélérer la recherche de solutions communes, et d'amplifier la dynamique d'innovation.

La mise en place d'une communauté constitue un projet à forts enjeux pour lequel Ailancy dispose d'une expertise et peut vous accompagner dans toutes ses composantes :

- Diagnostic et cadrage
- Structuration de la communauté (cible, trajectoire, leviers d'animation, organisation, gouvernance...)
- Accompagnement au lancement
- Sélection de prestataire (outil digital)
- Pilotage de la mise en œuvre & animation



Etienne Jaouen, Senior Manager









Guillaume Chivot, Senior Consultant

Ailancy, cabinet de conseil indépendant spécialisé dans les métiers de la banque de la finance et de l'assurance vous accompagne pour relever vos enjeux métiers, accompagner vos réflexions et mener à bien vos projets de transformation.



32, rue de Ponthieu
75008 Paris
Tel : +33 (0)1 80 18 11 60
www.ailancy.com

Annexe : panorama des principaux outils collaboratifs

Solution	Type	Caractéristiques principales	Accessibilité	Avantages	Inconvénients
 jive <small>an Atlassian company</small>	Plateforme généraliste	Jive dispose de fonctionnalités très avancées, notamment un module pour créer des mini-intranets ou chaque utilisateur dispose de son propre espace de communication (interne et externe : clients, fournisseurs, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> • Cloud / SaaS • Web / Mobile (app) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Richesse fonctionnelle ✓ Marketplace avec de nombreux add-ons 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Coût élevé
 bluekiwi <small>An Atlassian Company</small>	Plateforme généraliste	BlueKiwi regroupe l'ensemble des fonctionnalités attendues par une communauté (blogging, messages privés / publics, espace de travail, groupes de discussion)	<ul style="list-style-type: none"> • Cloud privé • SaaS • Web / Mobile (app) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solution personnalisable ✓ Cloud hébergé en France ✓ Intégration avec Office, SharePoint 	
 IBM Connections	Plateforme généraliste	IBM Connections est commercialisée en suite : Content Manager (gestion de contenus) et SameTime Complete (communication temps réel)	<ul style="list-style-type: none"> • Cloud / SaaS • On Permise • Web / Mobile (app) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégration On Permise ✓ Partage de contenu simple et ergonomique 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Module de communication et d'animation en deçà des standards de marché
 chatter	Plateforme orientée vente et campagnes marketing	Chatter est un module supplémentaire permettant aux utilisateurs du CRM Salesforce de partager des informations et d'échanger sur leurs projets prospectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Cloud / SaaS • Web / Mobile (app) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gratuité pour les clients Salesforce ✓ Univers Salesforce 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Indissociable de l'offre CRM Salesforce
 Yammer (Microsoft)	Plateforme 100% intégrable à Office 365	Yammer est accessible soit indépendamment, soit couplé à Office 365 ouvrant ainsi le champ des possibles en matière de fonctionnalités (gestion des contenus via SharePoint, OneDrive et Office)	<ul style="list-style-type: none"> • Cloud / SaaS • Web / Mobile (app) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Simplicité d'utilisation ✓ 100% intégrable aux applications Office 365 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Non disponible avec Microsoft On Permise
 elium	Plateforme dédiée au KM	Elium est une plateforme dédiée à la gestion des informations, la création de bases documentaires, la veille collaborative et le partage de nouvelles idées via un système de filtrage par tag	<ul style="list-style-type: none"> • Cloud / SaaS • Web / Mobile (app) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fonction de récupération de bases documentaires existantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Solution non adaptée pour la communication externe

Le panorama ci-dessus offre un aperçu des principales solutions disponibles sur le marché, une présentation plus exhaustive pourra être proposée sur demande.