



## 12<sup>e</sup> Colloque ARAMOS 2024

*21 et 22 Novembre 2024 à Nantes*

---

# Effets et enjeux de l'émergence d'une communauté de pratique au sein d'une méta-organisation du secteur sanitaire, social et médico-social

**Brigitte CHARLES-PAUVERS**, Laboratoire d'Economie management Nantes Atlantique (LEMNA), IAE Nantes

**Amélie RENARD**, Uriopss Pays de la Loire – LEMNA, IAE Nantes

**Raphaëlle MERLET**, Uriopss Pays de la Loire

### Résumé

Depuis plusieurs années, les métiers du soin et de l'accompagnement souffrent d'un déficit majeur d'attractivité, renforcé depuis la pandémie. Le secteur associatif des Etablissements et Services Sanitaires, Sociaux et Médico-Sociaux français n'est pas épargné. Or, si les lacunes des politiques et pratiques de ressources humaines sont largement soulignées, les causes organisationnelles et managériales sont encore souvent occultées (Payre et al., 2021).

Face à ce défi, les communautés de pratique (COP) – des groupes de personnes aux intérêts ou pratiques communes, se réunissant régulièrement pour partager leurs expériences et monter en compétences – se multiplient, afin de faciliter innovations et apprentissages collectifs (Wenger, 1998; Rampa & Agogué, 2020).

En septembre 2023, l'URIOPSS PDL (Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux des Pays de la Loire), une méta-organisation – organisation composée d'autres organisations (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008) – a mis en place une COP, destinée à répondre aux enjeux d'attractivité vécus par ses adhérents, des structures non-lucratives couvrant tous les âges de la vie (centre maternel, aide sociale à l'enfance, service infirmier à domicile, maison de retraite ...). Ce groupe, composé d'une dizaine d'associations et animé conjointement par une salariée de l'URIOPSS et une chercheuse, se rencontre tous les deux mois pour partager savoirs expérimentiels et scientifiques.

La majorité des recherches sur les communautés de pratique s'est principalement déployée dans des cadres intra-organisationnels, au sein de grandes entreprises (Brown & Duguid, 1991). Une observation-participante, menée à l'URIOPSS PDL depuis septembre 2020, permet d'analyser les enjeux et effets de la mise en place d'une COP au sein d'une méta-organisation.

Les résultats mettent en évidence des effets vertueux, la transférabilité de ses bénéfices, en particulier l'enjeu de la compétence collective pour la méta-organisation. Mais ils soulèvent aussi de nombreux questionnements (pérennisation, rôle du pilote, création de relations de proximité).

### Mots clés (5)

Communauté de pratique ; méta-organisation ; ressources humaines ; secteur sanitaire, social et médico-social ; innovation sociale.

# Effets et enjeux de l'émergence d'une communauté de pratique au sein d'une méta-organisation du secteur sanitaire, social et médico-social

## Introduction

Depuis plusieurs années, les métiers du soin et de l'accompagnement font l'objet d'un déficit majeur d'attractivité, renforcé depuis la pandémie (Payre et al., 2021). Représentant 87,6 % des 38 000 Etablissements et Services Sanitaires, Sociaux et Médico-Sociaux français (ESSSMS), le secteur associatif ne fait pas exception (Hély, 2022; Jaeger, 2020). Perçues comme difficiles (contraintes physiques, poids psychologique des situations accompagnées...), traditionnellement sous-payées et socialement peu valorisées, les professions de ce secteur (aide-soignants, infirmiers, travailleurs sociaux...) font aujourd'hui face à une importante « *crise de sens* » qui fragilise les missions et le fonctionnement quotidien des ESSSMS (Paturet, 2023, p. 20).

Au-delà de la rémunération et du contenu du travail, ce déficit d'attractivité présente également des causes organisationnelles et managériales, encore largement occultées (Payre et al., 2021). Ainsi, l'accent mis sur une approche exclusivement technique et financière dans les ESSSMS limite la polyvalence des professionnels, appauvrissant les métiers et réduisant leur attrait. De plus, le cloisonnement des activités, souvent doublé d'un cloisonnement institutionnel, y rend difficile les évolutions et mobilités professionnelles.

Pour attirer et fidéliser les salariés, dans un contexte concurrentiel accru (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019), les organisations non-lucratives du secteur sont donc incitées à renouveler leurs pratiques en termes de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et de Santé et de Qualité de Vie au Travail (SQVT) (Routelous et al., 2022). Face à ce défi, les communautés de pratique (COP) – des groupes de personnes aux intérêts ou pratiques communes, se réunissant régulièrement pour partager leurs expériences et monter en compétences – se multiplient, afin de faciliter innovations et apprentissages collectifs (Wenger, 1998; Rampa & Agogué, 2020).

C'est notamment le cas à l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux des Pays de la Loire (URIOPSS PDL). Depuis septembre 2023, cette méta-organisation (MO) – organisation composée d'autres organisations (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008) – a mis en place une communauté de pratique, destinée à répondre aux enjeux d'attractivité vécus par ses adhérents, des structures non-lucratives du secteur sanitaire, social et médico-social, couvrant tous les âges de la vie (centre maternel, service infirmier à domicile, maison de retraite, *etc.*). Ce groupe, composé d'une dizaine d'associations et animé conjointement par une salariée de l'URIOPSS et une chercheuse, se rencontre tous les deux mois pour partager savoirs expérientiels et scientifiques.

Bien qu'elles n'aient pas de frontières précises, les communautés de pratique se sont principalement déployées dans des cadres intra-organisationnels, en particulier au sein de grandes entreprises (Brown & Duguid, 1991). Le cas de l'URIOPSS PDL n'est cependant pas isolé et les COP sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses dans des contextes inter et méta-organisationnels, donnant ainsi accès à leurs membres à des savoirs qu'une organisation seule ne pourrait obtenir et contribuant à décloisonner les organisations (Roy et al., 2009; Létourneau et al., 2010).

Cependant, ces communautés de pratique entre organisations ont fait jusqu'à présent l'objet de peu de travaux. Leurs spécificités, fonctionnements et effets demeurent ainsi largement à documenter, notamment lorsqu'elles sont portées par une méta-organisation. Caractérisée par une absence de

relations hiérarchiques entre elle et ses membres ainsi que par des relations d'interdépendance complexes, la MO constitue pourtant un espace singulier d'apprentissage collectif (Renard, 2023). Dès lors, cette communication tend à répondre à la question suivante : **quels sont les enjeux et effets de la mise en place d'une communauté de pratique au sein d'une méta-organisation ?**

Pour ce faire, nous reviendrons, dans un premier temps, sur le concept de communauté de pratique et sur les liens entretenus avec l'apprentissage collectif, dans un contexte méta-organisationnel (1). A partir d'une observation-participante menée à l'URIOPSS PDL depuis septembre 2020 (2), nous décrivons le processus de mise en place d'une communauté de pratique dédiée aux questions d'attractivité des métiers et analyserons ses premiers effets (3). Enfin, nous discuterons les enjeux et spécificités des communautés de pratique au sein des méta-organisations (4).

## 1. Vie et défis d'une communauté de pratique méta-organisationnelle

Dans cette revue de la littérature, nous revenons, en premier lieu, sur le concept de communauté de pratique et sur les dynamiques qui la parcourent (1.1). Nous évoquons, en second lieu, le concept de méta-organisation (1.2) avant d'aborder les enjeux propres au pilotage des communautés de pratique inter et méta-organisationnelles (1.3).

### 1.1. Communauté de pratique et dynamiques de génération des connaissances

Une communauté de pratique est un « *groupe de personnes qui partagent une préoccupation, une série de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine en interagissant de manière continue* » (traduction libre de Wenger-Trayner et al., 2002, p. 4). Les raisons de sa création peuvent être diverses : accéder à des informations, de l'expertise, partager des expériences ou des conseils, réseauter, rompre l'isolement, réfléchir et résoudre des problématiques communes, coproduire des savoirs nouveaux, etc. (Arcand, 2017).

Dans tous les cas, la communauté de pratique repose sur l'engagement volontaire et réciproque de ses membres, à partir d'interactions coconstruites, autour d'une entreprise commune, qu'ils négocient et mettent en œuvre continuellement (Wenger, 1998). Dès lors, les échanges sont nécessairement réguliers et s'inscrivent dans la durée. Ils donnent lieu à la création d'un répertoire partagé (un ensemble de ressources), nécessaire à la réalisation de l'entreprise commune : des règles, des outils, des méthodes, un vocabulaire, ou encore des routines, etc. (Wenger, 2004; Branet, 2023).

Le cycle de vie d'une communauté de pratique peut alors être synthétisé en cinq étapes : une phase où la COP n'existe pas encore mais est envisagée, suivie d'une étape de regroupement avec la formation d'un groupe. S'ensuit une phase de maturation où la communauté précise son périmètre, ses objectifs, son rôle. Elle s'organise ensuite en développant ses compétences avant de se transformer (par exemple, en prenant la forme d'une nouvelle communauté, d'une association...), voire de disparaître (cf. Figure 1) (Wenger-Trayner et al., 2002).

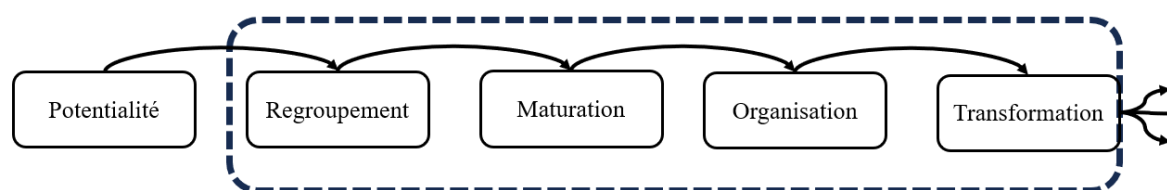
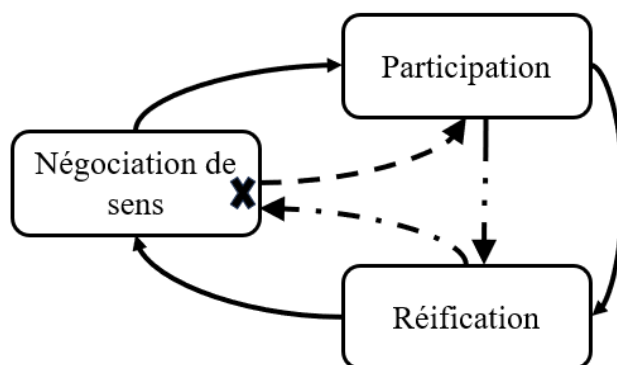


Figure 1 : cycle de vie idéal d'une communauté de pratique (d'après Wenger-Trayner et al., 2002)

Cependant, au-delà d'un enchaînement linéaire de ces différentes étapes, la COP se caractérise plutôt par une dynamique complexe combinant des phases d'accélération, décélération ou régression, du fait de contingences internes ou externes et des interactions entre les acteurs (Dameron & Josserand, 2007).

Bien que présentant des traits communs (ex : même fonction ou domaine d'intérêt), les membres de la COP peuvent, en effet, y jouer des rôles divers et évolutifs au fil du temps : experts ou participants plus ou moins fortement engagés dans les activités collectives, membres non investis mais se reconnaissant dans le groupe et ses valeurs... En ce sens, Wenger (1998) identifie trois modalités d'engagement possibles des membres : participation aux activités de la COP ; apport d'idées nouvelles pour développer celle-ci ; travail d'alignement de la COP avec l'extérieur (en intégrant, par exemple, une solution proposée par la COP à l'ensemble de l'organisation). En développant des pratiques et expertises, les membres vont ainsi créer une identité commune (Dameron & Josserand, 2007).

La COP constitue donc un dispositif de coordination complexe où les interactions entre les individus vont favoriser la génération de connaissances (Wenger-Trayner et al., 2002; Gilbert & Raulet-Croset, 2021). La dynamique d'élaboration de ces connaissances articule alors trois processus (*cf.* Figure 2). Ainsi, la co-construction de sens va entraîner la participation des membres, définie comme un engagement visible (par des actions ou interactions) et mutuellement reconnu. S'en suit une dynamique de réification, c'est-à-dire la production d'un artefact cristallisant l'engagement et lui permettant de se développer (ex : un rendez-vous régulier, une routine). Produites par la COP, ces réifications constituent la preuve de son existence (Dameron & Josserand, 2007; Lièvre et al., 2023). Mais cette dynamique demeure incertaine : elle se trouve, par exemple, fragilisée en cas de perte de sens par l'un ou plusieurs des membres de la communauté.



*Figure 2 : Triptyque sens-participation-réification au cœur de la dynamique de la communauté de pratique (d'après Lièvre et al., 2023)*

Chaque étape du cycle de vie d'une communauté de pratique implique donc des équilibres changeants, du fait de mécanismes relationnels multiples et évolutifs (identitaires, affectifs, fonctionnels) (Dameron & Josserand, 2007). Dès lors, les communautés de pratique peuvent prendre une large diversité de formes (intra ou intersectorielles, ouverte ou fermée, *etc.*) et évoluer au fil du temps, rendant leur pilotage complexe.

## 1.2. La méta-organisation en quelques mots

Les méta-organisations (MO) sont « (1) des ordres sociaux décidés ; (2) qui organisent des organisations plutôt que des individus ; et (3) associatifs, en ce sens qu'ils constituent une association volontaire de membres » (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008; Berkowitz et al., 2022, p. 2). Elles peuvent prendre la forme

d'unions, de fédérations, de ligues ou encore de réseaux, animés par un « secrétariat », c'est-à-dire une équipe salariée de taille souvent modeste.

La méta-organisation présente la particularité de ne pas reposer sur des liens hiérarchiques entre ses composantes : un membre entre et sort quand il le souhaite et les prises de décision s'effectuent à l'issue d'une recherche de consensus chronophage, entraînant parfois une certaine inertie (Ahrne & Brunsson, 2008; König et al., 2012). Par ailleurs, les individus issus d'une organisation adhérente n'entretiennent pas non plus de liens de dépendance avec la MO, dont ils ignorent parfois même l'existence. La MO se révèle donc être un espace où se jouent de nombreuses tensions multi-échelles et multidimensionnelles (autonomie et dépendance, similarités et hétérogénéité des membres, intérêts individuels et collectifs, concurrence et coopération...), rendant l'action collective complexe (Renard, 2023).

Par conséquent, si la méta-organisation favorise la coopération entre ses membres, leur permet une action à plus vaste échelle et contribue à la résolution de méta-problèmes (Trist, 1983), son animation est un défi puisqu'étroitement dépendante de la participation de ses membres. En effet, la MO bénéficie principalement de « *formes de contrepartie non pécuniaires, notamment [...] l'échange d'expériences, la mise à disposition gratuite de personnel, et la mobilisation de ressources humaines au-delà des frontières de l'organisation* » (Gadille et al., 2013, p. 4). La participation de ses adhérents, *via* les individus qui les représentent, à des groupes de travail, des temps d'échange ou encore à des communautés de pratique constitue donc un élément essentiel à son bon fonctionnement.

Tout en devant favoriser l'interactivité entre des membres aux engagements (individuels, collectifs) variables et instables, ces « *méta-dispositifs* », pensés et animés par la méta-organisation pour servir son action collective, génèrent de nombreux effets (intra-organisationnels, inter-organisationnels, méta-organisationnels), largement imprévisibles (Renard, 2023). Leur déploiement et leur pilotage constituent donc un défi permanent, notamment pour favoriser la collecte et la gestion des savoirs multiples qui y émergent ou transitent, enjeu stratégique pour la méta-organisation (Dumez & Renou, 2020).

### **1.3. Piloter une communauté de pratique en contexte méta-organisationnel**

Initialement, les COP émergeaient de façon spontanée en fonction des besoins ou problèmes rencontrés par des individus (communauté spontanée). Selon cette logique, elles ne se dirigeraient donc pas mais s'animent plutôt, selon un principe d'auto-gestion (Arcand, 2017). Néanmoins, de plus en plus fréquemment, ce sont les organisations elles-mêmes qui initient des communautés de pratique pour répondre à des enjeux précis (communauté intentionnelle), soulevant alors l'enjeu de la préservation de leur autonomie de fonctionnement.

Le pilotage d'une communauté de pratique constitue donc un défi, d'autant plus si celle-ci prend place dans un contexte inter-organisationnel ou méta-organisationnel. En effet, si une COP peut être gérée par une structure extérieure, celle-ci ne peut pas la contrôler, au risque de fragiliser sa dynamique (Wenger-Trayner et al., 2002). Dans ce cas, il s'agit pour l'organisation initiatrice de stimuler sans étouffer, d'assurer l'autonomie, tout en réussissant l'intégration de la COP en son sein (diffusion des connaissances générées par celle-ci, au-delà de ses frontières). Ce dernier point interroge, par ailleurs, la définition de critères de mesure de sa performance (Daunais et al., 2010).

Au regard de ces éléments, cette communication vise donc à répondre à la problématique suivante : **quels sont les enjeux et effets de la mise en place d'une communauté de pratique au sein d'une méta-organisation, l'URIOPSS des Pays de la Loire ?**

## 2. L'URIOPSS et l'émergence de la COP

Afin de saisir les enjeux et les effets de la mise en place d'une communauté de pratique en contexte méta-organisationnel, cette étude exploratoire a supposé la mise en place d'une méthodologie *ad hoc*, à partir d'un ancrage fort et longitudinal sur le terrain. Dans cette partie, nous reviendrons donc, en premier lieu, le contexte d'émergence de la communauté de pratique étudiée (2.1), puis précisons notre méthode de collecte et d'analyse des données (2.1).

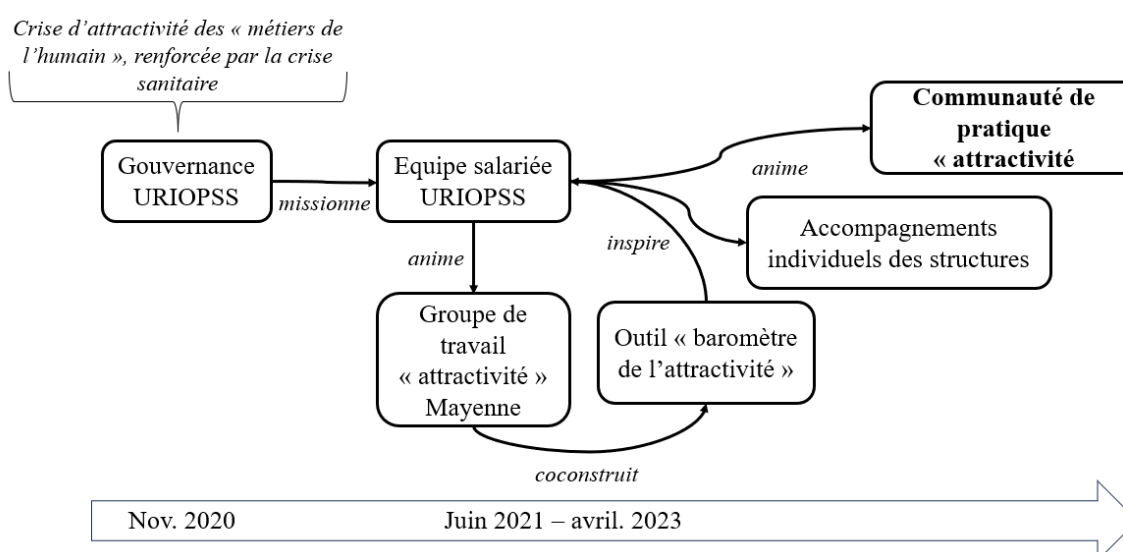
### 2.1. Contexte d'émergence de la communauté de pratique : l'URIOPSS des Pays de la Loire

Depuis 1948, l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux des Pays de la Loire (URIOPSS PDL) a pour projet la défense des droits fondamentaux des personnes, en particulier les plus fragiles (car dépendantes, vieillissantes, en situation de handicap ou encore d'exclusion). Elle fédère, défend et accompagne (par la formation, le conseil ou encore l'animation territoriale) ses 154 adhérents, des organisations non-lucratives du secteur sanitaire, social et médico-social, aux profils divers (publics, taille, territoires d'intervention...). Elle s'appuie, pour cela, sur une équipe de dix salariés, des dizaines de bénévoles et un réseau national de 15 URIOPSS et une UNIOPSS.

Les sujets d'expertise de l'URIOPSS à destination de ses adhérents sont sectoriels (relatifs à la petite enfance, au secteur du handicap ou encore du grand âge) ou thématiques (animation de la vie associative, soutien aux gouvernances...). Elle propose ainsi depuis de nombreuses années une offre de services dédiée à la GRH et au droit social (par exemple : veille hebdomadaire par mail, aide au recrutement, publication d'offres d'emploi, formation au management intergénérationnel, *etc.*).

Mais, depuis plusieurs années, les adhérents font face à des difficultés alarmantes de recrutement et de fidélisation de salariés qualifiés, en particulier sur les métiers du soin et de l'accompagnement. La problématique s'étant encore accentuée avec la crise sanitaire, l'attractivité des métiers est devenue un axe stratégique du projet associatif 2021-2023 de l'URIOPSS. Pour elle, il s'agit, à la fois, d'accompagner ses adhérents sur des enjeux urgents (comment recruter rapidement ?) et sur le long terme (comment attirer et garder les candidats ?).

Pour répondre collectivement à ces défis, la gouvernance de l'URIOPSS a souhaité la création d'un groupe de travail *ad hoc* (cf. Figure 3).



**Figure 3 : contexte d'émergence de la communauté de pratique**

Ce dispositif, composé de 10 adhérents volontaires de tous les secteurs (domicile, protection de l'enfance, handicap...) et animé par une salariée en charge des sujets RH, s'est réuni 12 fois entre juin 2021 et avril 2023. Il a volontairement été restreint au département de la Mayenne, du fait de la présence d'initiatives innovantes et des relations anciennes entretenues par les acteurs, sur un territoire de taille réduite. Les adhérents étaient représentés par un administrateur (Président) ou un cadre (directeur général, responsable formation). Ce groupe a abouti à la création d'un outil d'auto-diagnostic de l'attractivité des structures, baptisé « baromètre de l'attractivité ».

Partagé à l'ensemble du réseau national UNIOPSS-URIOPSS, cet outil a, par la suite, servi de base à la construction d'accompagnements individuels des adhérents par l'URIOPSS PDL. Il a également permis de repérer des sujets nécessitant d'être travaillés de façon plus opérationnelle et d'identifier le besoin d'un espace de partage d'expérience entre pairs (ex : comment mettre en place un parcours d'intégration des nouveaux salariés ?). Pour ce faire, l'équipe URIOPSS a décidé de créer une communauté de pratique (COP), dont l'émergence et le fonctionnement font l'objet de cette communication.

## 2.2. La naissance de la COP

Conçue par la chargée de mission responsable des sujets RH à l'URIOPSS, la communauté de pratique « attractivité des métiers » a pour objectif initial de « *capitaliser et diffuser les bonnes pratiques (recrutements, intégration, santé, qualité de vie et des conditions de travail, innovations managériales...), à apprendre en interaction via des échanges et des rencontres et à faire évoluer les pratiques, ensemble* » (mail d'invitation à la première rencontre – 09/2023).

Les participants potentiels sont repérés de deux façons : les associations accompagnées par l'URIOPSS sur les sujets RH sont sollicitées directement par la chargée de mission ; ces invitations individuelles sont doublées d'un message à l'ensemble des adhérents. A l'issue de cette phase d'information, un groupe de neuf associations volontaires est constitué, couvrant la totalité des secteurs et territoires d'action de l'URIOPSS (cf. Tableau 1). Le groupe est animé conjointement par la chargée de mission de l'URIOPSS et une chercheuse spécialisée en GRH (co-auteure du papier).

| NOM           | SECTEUR D'ACTIVITE                             | TERRITOIRE D'INTERVENTION | PROFIL DU REPRESENTANT            |
|---------------|--|---------------------------|-----------------------------------|
| Association 1 | Protection de l'enfance                        | 72                        | DRH                               |
| Association 2 | Handicap                                       | 44-53                     | Assistant RH                      |
| Association 3 | Lutte contre les exclusions                    | 44                        | Directeur et stagiaire RH         |
| Association 4 | Protection de l'enfance ; soutien aux familles | 44                        | DRH                               |
| Association 5 | Protection de l'enfance                        | 53                        | Assistant RH et DRH               |
| Association 6 | Protection de l'enfance                        | 49                        | Chargé de mission vie associative |
| Association 7 | Personnes âgées                                | 44                        | Cadre associatif                  |
| Association 8 | Handicap                                       | Région                    | Président                         |
| Association 9 | Protection de l'enfance ; soutien aux familles | Région                    | Responsable recrutement           |

**Tableau 1 : composition de la communauté de pratique lors de la première rencontre**

Le cadre général de la COP est préparé en amont de la phase de regroupement, par la chargée de mission URIOPSS et mis en discussion lors de la première rencontre : un rendez-vous est fixé une fois tous les deux mois environ, sur une demi-journée, dans les locaux d'une association membre de la COP, et se

conclut systématiquement autour d'un déjeuner. Lors de cette rencontre initiale un programme prévisionnel est également défini, cette fois-ci collectivement : chaque session sera ainsi organisée autour d'une thématique issue du baromètre de l'attractivité (cf. Tableau 2).

|       | DATE       | THEMES  |
|-------|------------|---|
| COP 1 | Sept. 2023 | Intégration des nouveaux salariés   |
| COP 2 | Déc. 2023  | <i>Sourcing</i> : où et comment trouver les bon(ne)s candidat(e)s ?   |
| COP3  | Fév. 2024  | Fidélisation des salariés : comment rendre le CDI attractif ?   |
| COP 4 | Avril 2024 | Fidélisation : annualisation, planification anticipée, semaine de 4 jours... Comment rendre l'organisation du temps de travail attractive ?                   |
| COP 5 | Juin 2024  | Comment les chefs de service et cadres, dans leur posture managériale, peuvent-ils contribuer à la qualité de vie et des conditions de travail des salariés ? |
| COP 6 | Sept. 2024 | <i>Développement des compétences</i>  |
| COP 7 | Déc. 2024  | <i>Rôle des RH dans l'attractivité</i>  |

**Tableau 2 : Programmation des rencontres de la communauté de pratique**

Chaque rencontre est amenée à suivre un déroulé similaire : (1) une introduction, rappel du contexte de la communauté et animation brise-glace ; (2) un retour sur la thématique de la session précédente où chaque participant évoque ce qu'il a pu mettre en place depuis au sein de sa structure ; (3) un éclairage apporté par la chercheuse autour d'un concept RH lié à la thématique de la réunion précédente ; (4) un temps d'échanges autour des expériences des participants sur la thématique du jour ; (5) une conclusion avec la présentation d'actions organisées par l'URIOPSS sur l'attractivité (formations, webinaires, etc.). A l'issue de la rencontre, l'animatrice envoie un compte-rendu à l'ensemble des participants de la communauté de pratique, présents ou non à la rencontre.

### 2.3. Précisions méthodologiques complémentaires

La phase de collecte des données s'est déroulée sur quatre années, de 2020 à aujourd'hui et comprend deux phases. La première est issue d'une recherche-accompagnement portant sur les dispositifs de gestion des méta-organisations (sept. 2020 – sept. 2023), réalisée par l'une des auteures de la communication (Bréchet et al., 2014). Une deuxième vague de collecte (sept. 2023 – juin 2024), a été réalisée en collaboration avec la chercheuse mobilisée en tant que personne ressource qualifiée à titre bénévole, sur l'animation de la communauté de pratique étudiée (co-autrice de la communication) (cf. Tableau 3).

| METHODE DE COLLECTE          | PERIODE DE COLLECTE     | DONNEES COLLECTEES  |
|------------------------------|-------------------------|---|
| Observation-participante     | Avril 2023-juillet 2024 | Notes d'observation (ex : lors des séances de la COP)<br>Compte-rendu des séances de la COP, échanges par mail entre les participants |
| Entretiens avec l'animatrice |                         | <i>Verbatims</i> d'entretiens avec l'animatrice, échanges (mails, visio, téléphone) avec l'animatrice                                 |
| Enquête auprès des membres   | Juillet 2024            | Réponses à l'enquête  |
| Collecte documentaire        | Sept. 2020-juillet 2024 | Notes préparatoires et compte-rendu des séances du groupe de travail attractivité   |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | Procès-verbaux du Conseil d'administration, échanges (mails, téléphone, visio) avec l'équipe salariée de la MO, sa gouvernance |
|--|--|--|

**Tableau 3 : Méthodologie de collecte des données**

Ce papier porte plus particulièrement sur la phase de regroupement et de maturation de la COP, à travers l'étude approfondie des cinq premières rencontres, de leurs temps préparatoires et de bilan (cf. Tableau 4). Un questionnaire a également été envoyé, en juillet 2024, aux participants de la COP pour recueillir des *verbatim* individuels et à froid.

| N°    | DATE       |
|-------|------------|
| COP 1 | Sept. 2023 |
| COP 2 | Déc. 2023  |
| COP 3 | Fév. 2024  |
| COP 4 | Avril 2024 |
| COP 5 | Juin 2024  |

**Tableau 4 : Rencontres de la communauté de pratique URIOPSS**

A partir du cadre théorique alliant communautés de pratiques et méta-organisation, nous avons construit une grille d'analyse nous permettant d'appréhender la dynamique de la COP URIOPSS. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés à la diversité des acteurs et de leurs logiques d'action pour répondre à deux questions principales : quels sont les effets de la COP sur ces acteurs et sur l'action collective ? Quels sont les effets sur la méta-organisation elle-même ?

### 3. Résultats

La singularité de cette communauté de pratique (formée dans et à l'initiative d'une méta-organisation) nous conduit à interroger son processus d'émergence et son fonctionnement (3.1), afin d'en éclairer les effets multiples et multidimensionnels (3.2).

#### 3.1. Une communauté de pratique (presque) comme les autres ?

Dès la constitution de la COP URIOPSS, son caractère spontané, caractéristique de nombreuses COP, peut être interrogé. En effet, l'émergence spontanée ne peut avoir lieu dans ce contexte, notamment du fait de l'éloignement (en termes de territoires, de secteurs d'activités...) des associations ou encore de leurs relations concurrentielles sur les problématiques RH. L'URIOPSS endosse donc d'emblée un rôle d'« animation, [de] facilitation et [de] coordination », essentiel pour donner vie à la COP (*verbatim* issu de la présentation de l'animatrice URIOPSS, lors de la première rencontre). La chargée de mission est ainsi systématiquement à l'initiative, ou en relais d'un objet commun à plusieurs de ses adhérents.

La COP est « quasi-pilotée » : elle est, en effet, initiée par la gouvernance de l'URIOPSS (composée de structures, pour partie, non présentes dans la COP). Elle est également animée par une salariée de l'URIOPSS, qui n'est pas directement concernée par les problématiques RH de terrain, rencontrées par les membres de la COP. Elle les accompagne néanmoins sur ces enjeux (ex : aide au recrutement). Cependant, la COP demeure autonome puisque vivant en fonction des envies, besoins et intérêts des individus membres, eux-mêmes représentant des associations aux intérêts plus ou moins convergents.

Les cinq premières réunions permettent d'observer le processus de maturation de la COP. Il est proche de ce qui peut exister pour d'autres COP : les participants sont réunis par leur intérêt, difficultés, recherches de solutions en matière de RH, et plus particulièrement de recrutement et de fidélisation : « comment rendre le secteur attractif ? Comment collaborer entre associations/fédérations pour le

*rendre plus attractif ?* » (association 4), « *que mettent en places les collègues des autres groupes face aux difficultés RH ? Sont-ils dans la même situation ? Comment portent-ils ces difficultés ?* » (association 11), comment « *recueillir et partager nos expériences pour fidéliser les professionnels et attirer de nouveaux candidats, s'inspirer de ce qui fonctionne* » (CR COP 1) ?

Il s'agit également pour eux d'échanger, de partager des pratiques et de s'inspirer réciproquement : « *partager les pratiques en toute simplicité. M'inspirer des actions mises en place sur d'autres structures* » (association 11), « *découvrir des pratiques, pouvoir échanger avec d'autres associations* » (association 6). Les membres sont également à la recherche d'un espace où se ressourcer et prendre de la hauteur sur le quotidien, « *se rassurer [...] sur les problématiques et voir qu '[ils] ne [sont] pas seuls* » (association 4). En somme, ils attendent de la COP qu'elle soit « *un lieu où [ils peuvent] souffler, déposer [leurs] difficultés* » (association 11).

Les membres sont volontaires mais les conditions de leurs participations peuvent être diverses : ils sont ainsi parfois mandatés par leur organisation ou bien s'inscrivent à titre individuel, par exemple pour réduire leur sentiment d'isolement (« *nous sommes souvent seuls dans nos postes de RH, il était important pour moi de trouver une instance/un lieu d'échange entre pairs surtout que mon poste est une création et que je suis la première à l'occuper et seule sur la fonction RH* » - association 4) ou pour s'extraire de leur organisation (« *elle se sentait tellement seule dans sa fonction qu'elle avait besoin d'être soutenue, d'avoir un regard extérieur sur la situation qu'elle vivait (administrateurs niant les difficultés de recrutement et d'attractivité...)* » - animatrice URIOPSS).

Lors des rencontres, les échanges sont fréquents, la convivialité présente : « *c'est un espace d'échange qui fait du bien !* » (association 11) ; « *un groupe ressources où j'ai plaisir à aller* » - (association 6), « *tout ça dans la bonne humeur et la bienveillance* » (association 4). Cette convivialité se matérialise, par exemple, par l'apport d'un gâteau « fait maison ».

La régularité des réunions, le calendrier fixé dès les premières séances, les thématiques des différentes séances déterminées avec les participants concourent à la création d'un répertoire partagé : règles de fonctionnement, durée, méthodes d'animation. Les participants sont appelés à présenter un cas, propre à leur organisation respective, en lien avec la thématique et à intervenir la séance suivante pour présenter une action développée à la suite du travail précédent : ce peut être un *escape game* pour recruter, une annonce décalée pour attirer des candidats, un système de tutorat pour les nouveaux salariés...

Les membres participent plus ou moins activement aux séances et il est difficile de fixer le périmètre de la communauté de pratique (cf. Tableau 5). Ainsi, si un petit groupe de membres est particulièrement mobilisé, en étant présent à chaque rencontre, une partie n'est pas revenue à partir du second ou troisième temps. Il est à noter que des raisons externes à la COP expliquent certaines absences (ex : congé de maternité, départ de la structure, erreur de lieu de réunion).

| PARTICIPANTS (HORS PILOTAGE) | RENCONTRES N° |   |   |   |   |
|------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|                              | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Association 1                | X             | X | X |   |   |
| Association 2                | X             | X | X | X | X |
| Association 3                | X             |   |   |   |   |
| Association 4                | X             |   | X | X | X |
| Association 5                | X             | X |   |   |   |
| Association 6                | X             | X | X | X | X |
| Association 7                | X             | X |   |   |   |
| Association 8                | X             | X |   |   |   |

|                |   |   |   |   |   |
|----------------|---|---|---|---|---|
| Association 9  | X | X |   | X | X |
| Association 10 |   |   | X |   |   |
| Association 11 |   |   | X | X | X |
| Association 12 |   |   |   | X | X |
| Association 13 |   |   |   |   | X |

**Tableau 5 : Dynamiques des participations au fil des rencontres de la COP URIOPSS**

En parallèle, la COP s'est également ouverte à d'autres adhérents, voire à d'autres représentants d'un même adhérent. Ainsi : « *une personne est arrivée car j'avais posté un message sur LinkedIn (le seul) [...], une autre pour suppléer sa directrice* » (verbatim animatrice URIOPSS).

Par conséquent, la souplesse du format de la COP constitue à la fois un enjeu et un défi. Cela, notamment pour la dynamique du groupe : il faudrait « *plus de participants pour plus d'échanges, mais dans une limite raisonnable et avec une volonté que les participations soient assidues pour garder la confiance actuellement tissée* » (association 6). Enjeu et défi pour l'URIOPSS également, qui bénéficie, par exemple, de financements de collectivités territoriales pour faire vivre ce dispositif, en échange de la participation d'adhérents desdits territoires, jusqu'à présents encore trop peu représentés (« *depuis le lancement, on a été lauréat de l'AAP du \*\*\* donc je dois (devrais) aussi mobiliser d'autres structures du 44, notamment autonomie, et je n'y suis pas du tout* » - animatrice URIOPSS).

La construction d'une identité commune est alors complexe car les participants présentent, malgré des similitudes (ex : de fonction, d'années d'expérience dans le secteur qui varient entre 6 mois et 6,5 ans), de nombreuses différences. Ainsi, les associations mobilisées œuvrent sur des territoires et secteurs divers, sont de tailles variées (de 48 à plus de 600 salariés). La COP rassemble également des individus qui ne sont pas toujours sur des fonctions RH, ont des statuts différents (salarié/bénévoles ; cadres de terrain/directeur), pouvant impacter la participation : « *est-ce que je ne vais pas perdre mon temps ? Est-ce que le fait que je ne sois pas sur des fonctions RH, mais sur des fonctions transverses au siège de l'Association [ne va] pas être un frein à ma participation ?* » (association 6).

Dès lors, le pilotage de la COP constitue un point sensible de sa dynamique de construction et de maintien. Le rôle du pilote est ici essentiel. Dans le cas de la COP URIOPSS, la pilote est chargée de mission RH au sein de l'URIOPSS. Son rôle est multiforme : elle apporte un cadre à la COP (ex : en mobilisant régulièrement le baromètre de l'attractivité, construit antérieurement, qui guide l'action du groupe), elle en assure le suivi (ex : rédaction des comptes-rendus, gestion des participations), mais aussi le financement (ex : réponse à des appels à projets), la valorisation (ex : communication sur les réseaux sociaux, bilan dans les rapports d'activités...). Elle est également l'animatrice lors des temps de rencontre, garante du bon déroulé des échanges, du respect du temps.

La pilote URIOPSS est épaulée par la chercheuse en GRH qui l'accompagne et prépare avec elle les séances, tout en offrant aux participants un regard théorique. Par exemple, lors des échanges portant sur la manière de rendre le CDI plus attractif, celle-ci a présenté un focus théorique sur l'implication au travail. La co-animation est, notamment, symbolisée par la réalisation d'un *power point* commun. Elle constitue un levier de participation important pour les membres : « *une super animation des échanges [...] et l'apport théorique de la chercheuse (dont le nom m'échappe) est très apprécié* » (association 6).

Cette co-animation salariée de l'URIOPSS / chercheuse extérieure était inédite jusqu'alors, et a supposé des ajustements (ex : création d'un statut de « personnes ressources qualifiées »). Elle a néanmoins été facilitée par le fait que la chercheuse connaissait l'animatrice ainsi que plusieurs salariés et bénévoles de l'URIOPSS (ex : suivi en formation continue).

En somme, le développement de la COP se caractérise d'une part, par la participation, l'engagement des participants, la mobilisation des pilotes et d'autre part, par un processus de réification, à travers la mise en place d'éléments concrets, tout au long de cette première année d'existence.

### 3.2. Une communauté de pratique aux multiples effets

La participation à la COP génère des effets multi-échelles (individuel, organisationnel, méta-organisationnel) et multi-dimensionnels, plus ou moins faciles à capter (cf. Figure 4). Au niveau individuel, les membres bénéficient, par exemple, d'un espace à la fois de travail et de respiration. En effet, la COP est centrée sur leurs problématiques professionnelles quotidiennes mais leur permet également de les en extraire temporairement, par une prise de hauteur et la possibilité d'observer et de discuter d'autres expériences similaires. En somme, c'est un « *espace ressource, où l'on peut exprimer les difficultés rencontrées, partager nos interrogations, rechercher des solutions, entendre les expériences des autres, découvrir les différents fonctionnements* » (association 9).

Ainsi, la COP permet d'échanger « *de bonnes pratiques, [d'] avoir les points de vue et des conseils de chacun sur des situations problématiques que l'on peut rencontrer dans notre organisation, ça fait qu'on se sent moins seul et on peut dédramatiser certaines situations également* » (association 4). En ce sens, la COP « *participe à la motivation* » (association 9) et « *est un espace d'échange qui fait du bien !* » (association 11).

L'intérêt personnel que les membres trouvent dans la communauté de pratique contribue largement à leur participation. Il leur permet de trouver le temps nécessaire, dans un quotidien surchargé, pour contribuer à un espace inter-organisationnel qui n'est pas, initialement, dans leurs priorités : « *j'ai plaisir à [y] aller, jamais l'impression de perdre mon temps bien que j'ai beaucoup d'autres sujets à traiter qui seraient plus "centraux" pour mon poste* » (association 6).

Par ailleurs, la COP a des effets sur les organisations représentées. Par exemple, le partage d'expériences autour des thèmes retenus collectivement enrichit les pratiques des participants et nourrit l'apprentissage de nouvelles pratiques dans leurs établissements respectifs : « *les communautés de pratiques m'ont permis d'identifier des actions que je souhaite mettre en place au sein de ma structure* » (association 11). Le membre ressort avec « *plein de nouvelles idées à mettre en place au sein de [son] organisation* » (association 4), « *des idées à redéployer, à essayer en interne, des outils d'animation et de facilitation d'échange* » (association 6) ou encore des « *notes sur les différents axes mis en place par chacun afin de pouvoir amener les idées aux équipes* » (association 13).

A l'inverse, le partage des expériences favorise également la prise de conscience, le recul sur les situations vécues dans sa propre organisation : « *j'ai aussi pu identifier que les actions que nous mettions en place étaient justes, ça rassure* » (association 11).

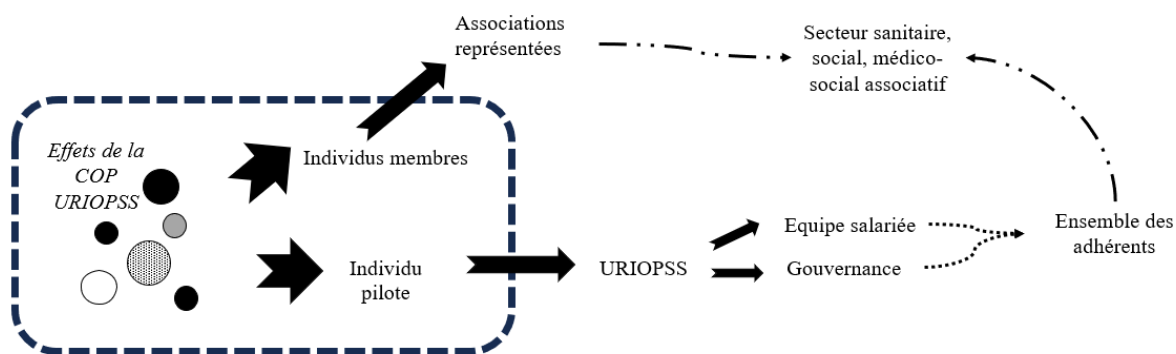


Figure 4 : Une COP aux effets multidimensionnels et multi-échelles, plus ou moins visibles

Au-delà du partage d'idées, la COP favorise également la mise en place d'actions concrètes, à court ou long terme, au sein des associations membres. Par exemple à travers la « *mise en place d'un jeu en journée des nouveaux salariés [mais aussi par la] réflexion sur des projets à plus long terme comme la formation à un management attractif pour les professionnels* » (association 6). Les échanges réguliers au sein de la COP contribuent même, progressivement, à améliorer la situation de certaines associations : « *j'ai pu constater une recrudescence de candidatures depuis Janvier. Nous devons améliorer l'intégration et la fidélisation* » (association 11).

Paradoxalement, la différence de taille des organisations participant à la COP n'apparaît pas comme un frein aux échanges. Au contraire, elle stimule la diffusion de pratiques formalisées au sein de grandes structures (ex : charte des salariés). De même, l'inscription dans leur territoire de petites structures donne l'occasion de partager des pratiques innovantes reproductibles.

Le fait que toutes ces structures soient adhérentes de l'URIOPSS facilite la construction d'une vision commune, porteuse de sens. En effet, il s'agit d'organisations non lucratives sanitaires, sociales et médico-sociales qui partagent des valeurs fortes : altérité, solidarité, primauté de la personne, démocratie. L'adhésion volontaire de ces structures à l'URIOPSS les engage *de facto* à partager son projet associatif et stratégique.

Ces premiers effets méritent néanmoins d'être étudiés de manière plus approfondie sur le temps long car une partie des membres indique ne pas avoir mis en œuvre les pratiques partagées dans la COP, en particulier par « *manque de temps compte tenu du contexte actuel et de la dimension de [leur] poste pour l'ensemble de l'Association* » (association 4), d'absences prolongées au sein de leurs organisations ou encore du fait que « *certains outils/pratiques méritent de prendre le temps de les réinvestir [et qu'il y a] d'autres priorités* » (association 6).

Pour les pilotes, il s'avère difficile de capter les effets de la COP sur les membres, qu'ils ne voient généralement qu'une demi-journée tous les deux mois. Par ailleurs, ces individus représentent eux-mêmes des structures au sein desquelles l'URIOPSS n'a qu'une visibilité très restreinte, chacune demeurant indépendante.

Enfin, la COP génère des effets sur l'URIOPSS (son équipe salariée, sa gouvernance, son action collective...) mais qui sont, ici encore, difficiles à saisir. A ce stade, ils s'observent sur plusieurs aspects, non exhaustifs. Pour l'URIOPSS, les effets sont, par exemple, financiers, ce qui est loin d'être négligeable pour une structure associative aux ressources limitées. En effet, les COP sont de plus en plus présentes dans le paysage sanitaire, social et médico-social et la thématique choisie (l'attractivité des métiers et des organisations) est une problématique majeure, largement partagée par les acteurs. Dès lors, il a été possible de mobiliser des financeurs publics pour contribuer, par exemple aux frais de personnel ou encore de déplacement.

Parallèlement, la double animation salariée/chercheur a également eu des effets, en renforçant l'acculturation à la recherche des salariés URIOPSS, déjà enclenchée par l'accueil d'une doctorante entre 2020 et 2023 et l'intégration d'enseignants-chercheurs au sein de la gouvernance. Il s'agit ici d'un enjeu majeur pour une tête de réseau associative affirmant dans son projet associatif 2021-2023 une dimension innovation et prospective, encore renforcée dans son nouveau projet voté en juin 2024.

Enfin, le pilotage et le suivi d'un groupe d'adhérents moteurs sur les problématiques RH, à la fois sur le temps long et de façon très régulière, permet à l'URIOPSS de mieux connaître les situations et les enjeux concrets de ses adhérents. Il s'agit d'une ressource d'information unique, à exploiter pour renforcer, en particulier, ses missions de représentation et d'accompagnement de ses adhérents.

## 4. Discussion conclusive - Communauté de pratique et méta-organisation : des effets vertueux ?

Cette communication apporte un premier éclairage sur le fonctionnement d'une communauté de pratique méta-organisationnelle et ses effets sur la MO (4.1). Cette COP singulière constitue un riche terrain d'apprentissage collectif, en particulier au niveau du « secrétariat » de la MO (4.2). Néanmoins, notre démarche de compréhension du fonctionnement de la COP et de ses effets étant encore largement exploratoire, de nombreuses questions subsistent encore à ce stade (4.3).

### 4.1. Communauté de pratique et MO : un modèle réduit porteur d'enseignements ?

Cette étude exploratoire éclaire la spécificité d'une COP méta-organisationnelle. Le contexte inter-organisationnel des participants adhérents volontaires l'éloigne de la majorité des travaux consacrés aux COP intra organisationnelles. Létourneau *et al.* (2010, p. 65) soulignent ainsi la particularité de cette COP réunissant des « *organisations hôtes associées* ». Au-delà des difficultés qu'elle peut poser, ils en soulignent les bénéfices, tout à fait en lien avec nos résultats : amélioration de la gouvernance de la propre organisation des membres, ressources de soutien, partages de connaissances et de compétences...

Nous constatons également que méta-organisation et communauté de pratique inter-organisationnelle partagent de multiples similitudes, nous amenant à considérer la COP comme une sorte de microcosme, une image réduite de la MO. Dès lors, son analyse contribue à en éclairer et à en faciliter le pilotage, et *vice-versa*.

En effet, la méta-organisation est synonyme de système de gouvernance démocratique (Renard, 2023). Ses acteurs (administrateurs, équipe salariée) adoptent ou cherchent à adopter un pilotage ouvert, favorisant le dialogue et la coopération. Dès lors, le mode de pilotage de la COP ne se démarque pas de celle de la méta-organisation et les enjeux rencontrés dans la COP sont proches de ceux de la méta-organisation vis-à-vis de ses adhérents. Ainsi, la MO, comme la COP, favorisent le regroupement en présentiel de leurs membres. Les proximités géographiques, mais aussi relationnelles développent la coopération entre les membres, confirmant les travaux de Sihem Mammari El Hadj (2020).

Par ailleurs, si Renard (2023) souligne que pour permettre à la méta-organisation de s'adapter à son environnement, les méta-dispositifs doivent rester souples, nous constatons qu'il en est de même pour la COP : il s'agit continuellement de faciliter son fonctionnement par la mise en place d'outils, de méthodes, mais en aucun cas, de mettre en œuvre des pratiques formelles, cadrantes de nature à stériliser les échanges et conduire au retrait des participants.

Pour se déployer, nous remarquons que la COP méta-organisationnelle nécessite un « *environnement facilitant* » permettant d'allier des logiques d'auto-gestion et de pilotage (Arcand, 2017, p. 1). Si les modalités de cet environnement facilitant sont encore à définir, le rôle de l'animateur apparaît comme essentiel, en aidant les acteurs à développer leurs réflexions et à passer à l'action (Zucchello *et al.*, 2023). Dans un contexte méta-organisationnel, cette animation est souvent assurée par le « secrétariat », c'est-à-dire l'équipe de salariés de la MO. C'est notamment le cas de la communauté de pratique étudiée, qui est pilotée par la chargée de mission RH. Dès lors, le secrétariat joue le rôle de facilitateur et d'interface entre les représentants des organisations membres (Roux & Lecocq, 2022 ; Renard, 2023).

Le soutien de la hiérarchie (direction et administrateurs dans une organisation de type associatif) apparaît ici comme essentiel au développement de la COP et à la construction d'une compétence collective pour la méta-organisation (Goglio-Primard *et al.*, 2020). La situation de la méta-organisation étudiée l'illustre. En effet, plusieurs membres du conseil d'administration, dont la présidente, sont des chercheurs et cela a pu faciliter l'intégration de la chercheuse co-animatrice de la COP. Pour que la MO

puisse innover, la gouvernance comme la direction incitent ainsi à l'accueil de doctorants, à la formation continue, de niveau master, des salariés, *etc.* Cette acculturation s'effectue de manière progressive. La présence de la chercheuse sur la COP a, par exemple, fait des émules : elle participe ainsi désormais, à l'invitation d'une salariée, à un nouveau groupe d'adhérents autour des enjeux de l'habiter, renforçant l'hybridation entre pratiques de terrains et analyses.

En somme, la COP vient nourrir la MO en lui permettant de s'adapter aux évolutions et en contribuant à la mise en œuvre de son projet associatif et stratégique. A ce titre, elle se révèle vectrice d'innovation, cela supposant, néanmoins, que tous ses membres en bénéficient et coopèrent (Guérineau et al., 2017).

#### **4.2. Les bénéfiques de la COP pour l'équipe de la méta-organisation : l'enjeu de la compétence collective**

Nous avons souligné que les participants de la COP développaient des compétences individuelles dans l'exercice de leurs professions et de leurs métiers, dans le domaine des RH, mais aussi dans l'animation de groupes à visée participative. Comme le rappelle Guy Le Boterf (2015, p. 71), la COP offre ainsi « *une mise en évidence des exigences professionnelles sur la façon d'agir* ». Elle leur permet de dépasser le cadre prescrit des exigences et de s'adapter aux évolutions internes et externes.

Ce bénéfice concerne aussi la pilote de la COP (et sans doute la chercheuse) : elle renforce ses compétences individuelles mais aussi celles liées à son rôle de chargée de mission RH de la méta-organisation (ex : développement d'accompagnements individuels). En effet, au sein de la COP, les participants expriment leurs attentes, partagent leurs préoccupations.

Au-delà des membres de la COP, c'est l'ensemble de l'équipe salariée de la méta-organisation (le « secrétariat ») qui est amené à développer des compétences relatives au pilotage de ce méta-dispositif. En effet, tous les chargés de mission de la MO animent des groupes de travail en lien avec les préoccupations des adhérents (ex : autour des enjeux de participation, de la protection de l'enfance...) et rencontrent des enjeux similaires. Ainsi, le groupe « numérique », décrit dans la thèse d'Amélie Renard (2023), n'a pas véritablement trouvé un rythme de croisière, malgré un enthousiasme des participants. Dès lors, la question de la compétence collective se trouve posée. En effet, ces différents méta-dispositifs ne pourraient-ils pas donner matière à un apprentissage collectif et au développement d'une compétence collective afin d'en comprendre et d'en partager le fonctionnement ?

Pour Colin et Grasser (2009), la compétence collective ne résulte pas de la mise au service d'une activité commune, des compétences individuelles des membres du groupe. Il s'agit, au contraire, de construire une dynamique de partage, de création d'une compétence nouvelle, indissociable de l'équipe. Retour et Krohmer (2006) retiennent quatre attributs de la compétence collective : l'existence d'un référentiel commun, d'un langage partagé, d'une mémoire collective, et d'un engagement subjectif.

Cette compétence collective se construit et résulte d'un apprentissage (Colin & Grasser, 2009; Charles-Pauvers & Schieb-Bienfait, 2012). Par conséquent, il nous semble que le pilotage de ces groupes de travail pourrait faire l'objet d'une communauté de pratique intra méta-organisation. Il ne s'agit pas ici d'homogénéiser les pratiques du « secrétariat » mais plutôt d'identifier et de développer des pratiques facilitant les échanges et le partage des connaissances au sein des méta-dispositifs.

En effet, les compétences, le parcours professionnel des chargés de mission sont hétérogènes et de nature à enrichir les compétences individuelles de chacun et à créer une compétence collective. Il s'agirait, par exemple, d'interroger, de manière régulière, ce que chacun perçoit des dispositifs déployés, ce qu'il y dépose (idéologies, langages, outils...) et ce qu'il en retire, de façon à renforcer l'apprentissage collectif autour d'une vision partagée (Gilbert & Raulet-Croset, 2021).

Le « secrétariat » nous paraît être un terrain particulièrement propice au développement et au renforcement d'une compétence collective, essentielle au fonctionnement de la MO. En effet, la « *multilatéralité* » y est très présente (Colin & Grasser, 2014). Ainsi, les accompagnements réalisés chez les adhérents se font souvent à plusieurs et une vraie logique d'échange est présente entre les membres de l'équipe. Or, Leonard (2007) souligne qu'il n'y a pas d'une part des sources et d'autre part des récepteurs d'apprentissage, au contraire, chacun joue tour à tour les deux rôles. Au-delà des capacités individuelles d'apprentissage c'est bien la qualité de l'ensemble des relations interindividuelles qui va déterminer et orienter le potentiel d'apprentissage et donc de production de la compétence collective. On voit ainsi tout l'apprentissage collectif que pourrait construire cette communauté pratique.

Un retour régulier au projet associatif stratégique, qui vient d'être renouvelé, constituerait ici la boussole de l'équipe et des administrateurs, dans ce travail nécessairement long, de suivi et d'évaluation des méta-dispositifs (Mailhot et al., 2020). Il permettrait également de ne pas renoncer à se saisir des tensions, inhérentes à la méta-organisation (intérêts collectifs / individuels ; hiérarchie / hétéarchie...).

### 4.3. Des questionnements

Ce travail avait pour ambition de repérer les effets et les enjeux d'une communauté de pratique dans un contexte méta-organisationnel. Au-delà des bénéfices de cette COP, de nombreuses questions subsistent.

Tout d'abord, le calendrier de cette COP prévoit une fin en décembre 2024. Au moment de l'écriture de ce papier, le groupe se réunit depuis neuf mois. Qu'advient-il à la fin de cette période ? Au-delà, la question de la transférabilité à l'ensemble des adhérents, hors COP, n'est pas résolue. En effet, les comptes-rendus, fort précis, ne permettent pas à des membres non participants de s'emparer des expériences des membres. Il est aujourd'hui question de rédiger des mini cas, de façon à développer des exemples illustratifs de pratiques mises en œuvre et de les partager avec d'autres membres, à la demande. La création d'une plate-forme numérique pourrait faciliter ce partage (Arzumanyan & Mayrhofer, 2016).

La question du partage des travaux se pose d'autant plus que le développement de la communauté de pratique se construit sur le développement de relations identitaires, affectives et relationnelles (Dameron & Josserand, 2007). La proximité, créée par la situation en présentiel, dans un lieu « neutre » pour la plupart des participants, favorise la création de relations. Les modes d'animation y contribuent également. L'analyse des forces et faiblesses d'une communauté de pratique pourrait ici éviter la création de clans, de sous-groupes, éventuellement délétères pour le fonctionnement de la COP.

La question du temps consacré par les participants mais aussi par les membres du « secrétariat » nécessite également qu'on s'y arrête : les chargés de mission assurent la préparation des réunions, leur organisation, leur pilotage, les comptes-rendus ... Or, pour beaucoup d'auteurs, ce temps n'est ni reconnu ni valorisé. Wenger-Trayner (2020, p. 169) en montre les différentes facettes : le facilitateur doit disposer de temps pour s'occuper de la communauté : « *mais le mot animateur donne l'impression que la communauté est morte et doit se faire animer ; il faut simplement quelqu'un qui puisse passer un peu de temps pour s'assurer que la communauté marche bien et qu'elle produise de la valeur pour les membres* ». Finalement, l'auteur propose le qualificatif d'« *acteur interface facilitateur* ». A l'instar de Goglio-Primard et al. (2020, p. 74), nous constatons que ce pilote construit sa légitimité (établissement de relations de confiance, animation dynamique et respectueuse) et sa réputation sur une « *expertise avérée, reconnue et démontrée* ».

Finalement, la qualification de cette COP méta organisationnelle n'est pas complètement tranchée. Est-ce une « COP quasi-pilotée » ? Plus largement, s'agit-il d'une « démocratie gouvernée » (Létourneau et al., 2010, p. 70) comme la méta-organisation ? Des travaux à venir permettront sans doute de trancher !



## Références bibliographiques

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations* (Paperback edition 2015). Edward Elgar Publishing.
- Arcand, L. (2017). *La communauté de pratique un outil pertinent : Résumé des connaissances adaptées au contexte de la santé publique*.
- Arzumanyan, L., & Mayrhofer, U. (2016). L'adoption des outils numériques dans les communautés de pratique. Le cas du Groupe SEB. *Revue française de gestion*, 254(1), 147-162. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00006>
- Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M., & Valiorgue, B. (2022). Meta-Organizations : A Clarification and a Way Forward. *M@n@gement*, 25(2), Article 2. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.8728>
- Branet, R. (2023). Management des savoirs dans une communauté de pratique, un défi pour le manager ? *Projectics / Proyética / Projectique, Hors Série(HS1)*, 125-147. <https://doi.org/10.3917/proj.hs04.0125>
- Bréchet, J.-P., Émin, S., & Schieb-Bienfait, N. (2014). La recherche-accompagnement : Une pratique légitime. *Finance Contrôle Stratégie*, 17-2. <https://doi.org/10.4000/fcs.1477>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Charles-Pauvers, B., & Schieb-Bienfait, N. (2012). Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ? Étude de cas dans une société coopérative et participative. *Travail et Emploi*, 30, 57-75.
- Colin, T., & Grasser, B. (2009). Des compétences individuelles à la compétence collective : Les apports d'un approche en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier. In D. Retour, T. Pick, & C. Defélix, *Gestion des compétences – Nouvelles relations, nouvelles dimensions* (p. 59-78). Vuibert.
- Colin, T., & Grasser, B. (2014). Les instruments de gestion médiateurs de la compétence collective ? Le cas du Lean dans une entreprise de l'automobile. *@GRH*, 12(3), 75-102. <https://doi.org/10.3917/grh.012.0075>
- Dameron, S., & Josserand, E. (2007). Le développement d'une communauté de pratique. Une analyse relationnelle. *Revue française de gestion*, 174(5), 131-148. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.131-148>
- Daunais, S., Zibara, L., Beaulieu, M., Cohendet, P., Moreau, B., & Simon, L. (2010). Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications : Une comparaison des sociétés Bell et Orange. *Gestion, Vol.35(4)*, 47-55. <https://doi.org/10.3917/riges.354.0047>
- Dumez, H., & Renou, S. (2020). *How Business Organizes Collectively : An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-Organizations*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Eynaud, P., & Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion* (1-1). Éditions Érès.
- Gadille, M., Tremblay, D.-G., & Vion, A. (2013). La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 48, Article 48. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2156>
- Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*. Editions EMS. <https://www.editions-ems.fr/livres-2/collections/versus/ouvrage/624-lire-le-management-autrement.html>
- Goglio-Primard, K., Cohendet, P., Cova, B., & Simon, L. (2020). Innover avec et par les communautés. *Revue française de gestion*, 287(2), 69-79.
- Goglio-Primard, K., & Wenger-Trayner, E. (2020). Les communautés de pratique vivent de la valeur qu'elles produisent ! *Revue française de gestion*, 287(2), 161-169.
- Guérineau, M., Ben Mahmoud-Jouini, S., & Charue-Duboc, F. (2017). Le rôle des communautés de pratiques et de leur coordination dans le développement et le déploiement des innovations dans une multinationale. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 21(3), 18-34. <https://doi.org/10.7202/1052762ar>
- Hadj, S. M. E. (2020). The Development of Collective Competence within an Inter-Organizational Group : A Proximity Perspective. In B. Grasser, S. Loufrani-Fedida, & E. Oiry, *Managing Competences*. Taylor & Francis.
-

- Hély, M. (2022). Quelle place pour les travailleurs associatifs dans le « monde d'après » ? *RECMA*, 364(2), 124-130. <https://doi.org/10.3917/recma.364.0124>
- Jaeger, M. (2020). *Guide du secteur social et médico-social*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.jaeger.2017.01>
- König, A., Schulte, M., & Enders, A. (2012). Inertia in response to non-paradigmatic change : The case of meta-organizations. *Research Policy*, 41(8), 1325-1343. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.006>
- Le Boterf, G. (2015). *Développer et mettre en oeuvre la compétence. Comment investir dans le professionnalisme et les compétences*. Eyrolles. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/developper-et-mettre-en-oeuvre-la-competence-9782212569414/>
- Leonard, D. (2007). Knowledge transfer within organizations. In K. Ichijo & I. Nonaka, *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers* (p. 57-68). Oxford University Press. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Knowledge%20creation%20and%20management%20new%20challenges%20for%20managers%20by%20Ichijo-%20KazuoNonaka-%20Ikujiro%20Nonaka%202007.pdf>
- Létourneau, P., Beaudoin, J., Shabah, Y., & Girard, M. (2010). Comment gérer des communautés de pratique interorganisationnelles ? *Gestion*, Vol.35(4), 64-72. <https://doi.org/10.3917/riges.354.0064>
- Lièvre, P., Bonnet, E., William Dan, S., & Laroche, N. (2023). XIX. Etienne Wenger. Pour une théorie sociale de l'apprentissage. Communauté de pratique, knowledgeability, Espace Social d'Apprentissage. In *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité* (p. 369-389). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.burge.2023.02.0369>
- Mailhot, C., Michaud, V., & Tello-Rozas, S. (2020). When the means modify the ends. (E)Valuating and transforming the purpose of a nonprofit organization through impact assessment. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11(2), Article 2. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2020v11n2a351>
- Paturet, J.-B. (2023). Métiers de l'humain : Crise de sens ? *VST - Vie sociale et traitements*, 160(4), 20-26. <https://doi.org/10.3917/vst.160.0020>
- Payre, S., Tissioui, M., & Joffre, C. (2021). Éditorial. De l'attractivité des métiers à une interrogation sur les organisations et pratiques de gestion ? *Management & Avenir Santé*, 8(1), 7-10. <https://doi.org/10.3917/mavs.008.0007>
- Rampa, R., & Agogué, M. (2020). Lorsque les démarches d'exploration nécessitent de l'innovation collective. Le rôle des communautés de pratique. *Revue française de gestion*, 291(6), 53-71. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00461>
- Renard, A. (2023). *Accompagner la méta-organisation en transformation. Rôles et effets des dispositifs de gestion au service du Projet d'action collective* [Thèse de doctorat en sciences de gestion]. Nantes Université.
- Retour, D., & Krohmer, C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. In C. Defélix, A. Klarskeld, & E. Oiry, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (p. 149-183). Vuibert.
- Routelous, C., Ruiller, C., Urasadettan, J., Burellier, F., & Lux, G. (2022). Soutenir le pouvoir d'agir en faveur de la santé et de la qualité de vie au travail en EHPAD : Étude de deux communautés de pratiques. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 49, 11(4), 3-26. <https://doi.org/10.3917/rimhe.049.0003>
- Roux, B., & Lecocq, X. (2022). A Necessary Evil : The Role of the Secretariat in Effective Meta-Organizations. Lessons from the Multilevel Study of a Business Cooperative. *M@n@gement*, 25(2), Article 2. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.4227>
- Roy, M., Audet, M., Archambault, J., & St-Louis, D. (2009). Créer une communauté stratégique pour favoriser le changement : Une étude de cas portant sur l'organisation du travail dans le secteur de la santé. *Gestion*, 34(4), 48-54. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0048>
- Trist, E. (1983). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations*, 36(3), 269-284. <https://doi.org/10.1177/001872678303600304>
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity* (1<sup>re</sup> éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>
- Wenger, E. (2004). Knowledge management as a doughnut : Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal*, 1. <https://www.proquest.com/docview/216184915?sourcetype=Trade%20Journals>
- Wenger-Trayner, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice : A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press. <https://hbswk.hbs.edu/archive/cultivating->
-

communities-of-practice-a-guide-to-managing-knowledge-seven-principles-for-cultivating-communities-of-practice

Zucchello, A., Dorsa, M., Lombrail, P., Traynard, P. Y., & Gross, O. (2023). L'animation d'une communauté de pratique inter-organisationnelle : Une condition d'amélioration des pratiques professionnelles dans les champs sanitaire et social. *Journal de gestion et d'économie de la santé*, 3(3), 204-227. <https://doi.org/10.54695/jdds.041.3.0204>