



HAL
open science

“ Cultiver ” et faire prospérer une communauté de pratique au sein d’une entreprise internationale : le cas de la Global HR Community d’Ubisoft

Céline Viegas

► **To cite this version:**

Céline Viegas. “ Cultiver ” et faire prospérer une communauté de pratique au sein d’une entreprise internationale : le cas de la Global HR Community d’Ubisoft. Sciences de l’information et de la communication. 2019. dumas-02868816

HAL Id: dumas-02868816

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02868816>

Submitted on 15 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et corporate

« Cultiver » et faire prospérer une communauté de pratique
au sein d'une entreprise internationale

Le cas de la Global HR Community d'Ubisoft

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Juliette Charbonneaux

Nom, prénom : VIEGAS Céline

Promotion : 2019

Soutenu le : 05/11/2019

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

En premier lieu, nous souhaitons remercier nos rapporteurs universitaire et professionnel : Madame Juliette Charbonneaux, Maître de Conférences au CELSA – Paris Sorbonne, et Madame Florence Garrigues, Consultante en Communication et Formation. Un grand merci pour votre écoute, votre disponibilité, vos conseils avisés et vos encouragements. Vos réflexions nous ont grandement inspirée et ont pu, nous l’espérons, donner plus de corps et de profondeur à nos analyses.

Nous tenons également à remercier notre maître de stage chez Ubisoft, Madame Charis-Amy Armstrong, et notre collègue Madame Alexandra Allen, grâce à qui nous avons pu découvrir et côtoyer la Global HR Community. Nos relations professionnelles quotidiennes ont su nous apporter la confiance et le soutien nécessaires à la réalisation d’un travail de recherche sur cette communauté.

Nous souhaitons aussi adresser des remerciements tous particuliers à Marie¹, Chief Talent and Communications Officer d’Ubisoft. Malgré un emploi du temps évidemment chargé et des responsabilités très importantes, Marie a réussi à nous accorder du temps et un entretien individuel pour nous aider à réaliser notre mémoire professionnel. Nous lui sommes extrêmement reconnaissante de sa considération et de sa disponibilité à notre égard.

Nos remerciements vont également à l’ensemble des personnes qui ont permis la rédaction de ce travail de recherche, et notamment les neuf membres de la Global HR Community d’Ubisoft qui ont accepté de participer à nos entretiens individuels. Leurs témoignages ont tous été très éclairants, parfois surprenants, mais toujours intellectuellement stimulants. Pendant ces entretiens, nous avons pu faire l’expérience de la bienveillance qui semble si bien caractériser les représentants de la fonction RH de cette entreprise.

Enfin, nous souhaitons également remercier notre famille, et particulièrement nos parents, qui ont toujours su nous épauler, nous encourager et nous rassurer tout au long de ce chemin – parfois semé d’embuches ! – qu’est l’écriture d’un mémoire universitaire de fin d’études.

¹ Pour des raisons de confidentialité, l’identité de la Chief Talent and Communications Officer d’Ubisoft a été modifiée.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
INTRODUCTION	7
PREMIERE PARTIE	20
NOURRIR LE SENTIMENT D'APPARTENANCE INDIVIDUEL ET COLLECTIF A LA GLOBAL HR COMMUNITY : ETAPE INDISPENSABLE POUR CONFIRMER L'ADHESION AU PROJET	20
A. LA GLOBAL HR COMMUNITY : UN IDEAL QUI SUSCITE L'ADHESION DE SES MEMBRES MAIS DONT LES CONTOURS DOIVENT ETRE CLARIFIES	20
1. <i>La communauté : un mode de fonctionnement plébiscité</i>	20
2. <i>La Global HR Community : un projet récent aux contours tant précis qu'incertains</i>	24
3. <i>... Qui laisse imaginer une communauté idéale et protéiforme</i>	26
4. <i>Recommandations</i>	29
B. RASSEMBLER UNE COMMUNAUTE AUX ATTENTES AUSSI DIVERSES QUE SINGULIERES : L'EPINEUSE MISSION DE LA GLOBAL HR COMMUNITY ?.....	32
1. <i>Des objectifs existants mais méconnus : un manque de cap qui pénalise l'essor de la Global HR Community</i>	32
2. <i>L'attribution d'enjeux particuliers à la Global HR Community en raison de situations très différentes d'une entité à l'autre</i>	35
3. <i>... Peut mettre en difficulté le fonctionnement et l'évaluation du succès de la communauté</i> ..	37
4. <i>Recommandations</i>	39
C. CONSTRUIRE ET DIFFUSER UNE IDENTITE PROPRE A LA GLOBAL HR COMMUNITY : FEDERER SES MEMBRES AUTOUR D'UNE HISTOIRE COMMUNE	41
1. <i>Identité, identité collective et culture : éclairage étymologique</i>	41
2. <i>Une vision commune des RH chez Ubisoft à travers le groupe : un atout majeur à exploiter</i> .43	
3. <i>Un sentiment d'appartenance à la communauté existant mais partiel</i>	47
4. <i>Valoriser la fonction RH et ses membres en interne et en externe : la fierté comme vecteur de reconnaissance réciproque</i>	50
5. <i>Recommandations</i>	52
DEUXIEME PARTIE	55
CO-CONSTRUIRE LA COMMUNAUTE : DONNER UN ROLE A CHAQUE MEMBRE ET VALORISER L'APPORT DE TOUS	55
A. DES RELATIONS DE CONFIANCE MUTUELLE ENTRE LE GLOBAL ET LE LOCAL QUI DOIVENT LEGITIMER LA PARTICIPATION DE CHACUN	55
1. <i>Un fonctionnement interne vertueux, source de relations harmonieuses et de responsabilisation des équipes</i>	55
2. <i>Prendre conscience de l'importance égale de chaque membre : le syndrome « David contre Goliath » des petites entités</i>	58
3. <i>Une communauté fourmillante d'idées et désireuse de s'investir davantage</i>	61
4. <i>Recommandations</i>	63

B.	FACILITER ET ORGANISER LA COMMUNAUTE : LE ROLE DE « GUIDES » DES EQUIPES « RH INTERNATIONALES » EN GENERAL ET « COMMUNITY & STRATEGY » EN PARTICULIER	65
1.	<i>Convaincre des bénéfiques individuels et collectifs de la communauté pour booster la participation à la Global HR Community</i>	65
2.	<i>Clarifier le rôle de l'équipe « Community & Strategy » pour favoriser l'engagement des membres de la communauté.....</i>	69
3.	<i>La nécessaire incarnation de la Global HR Community par la Direction des RH pour légitimer et accélérer la participation.....</i>	71
4.	<i>Recommandations.....</i>	75
C.	RENDRE VISIBLE LA COMMUNAUTE ET SES PROJETS : SURMONTER L'ENGAGEMENT INEGAL DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTE.....	76
1.	<i>Une circulation de l'information trop hétérogène et aléatoire au sein des équipes.....</i>	76
2.	<i>Une communauté et des projets qui souffrent d'un manque de visibilité.....</i>	79
3.	<i>Rendre visibles et distinctes les différentes équipes de coordination : un premier pas vers une meilleure participation globale ?.....</i>	81
4.	<i>Recommandations.....</i>	84
TROISIEME PARTIE		89
UNE COMMUNAUTE, DES COMMUNAUTES : COMPRENDRE LA GLOBAL HR COMMUNITY COMME UNE CONSTELLATION DE COMMUNAUTES DE PRATIQUE(S) EN PRISE AVEC L'ENSEMBLE DE SON ECOSYSTEME.....		89
A.	DES SOUS-COMMUNAUTES PUISSANTES ET DYNAMIQUES AU SEIN DE LA GLOBAL HR COMMUNITY.....	89
1.	<i>Sous-communautés géographiques, par « zones » ou par familles de métier : des interactions nombreuses et fréquentes qui créent un sentiment d'appartenance local très fort</i>	89
2.	<i>Des relations inégales entre sous-communautés qui créent la tentation d'un « repli sur soi »</i>	94
3.	<i>Recommandations.....</i>	96
B.	UN SENTIMENT IDENTITAIRE LOCAL FORT : UN TREMLIN A L'ESSOR D'UNE COMMUNAUTE GLOBALE ?....	98
1.	<i>L'engagement dans une sous-communauté : un premier pas vers l'établissement de relations « globales ».....</i>	98
2.	<i>Allier forte implication locale et participation au projet global : un enjeu majeur de la Global HR Community</i>	101
3.	<i>Sous-communautés, Global HR Community et communauté « Ubisoft » : un écosystème de communautés interconnectées</i>	102
4.	<i>Recommandations.....</i>	106
C.	DES COMMUNAUTES LOCALES A LA COMMUNAUTE GLOBALE : INSTAURER DES RELATIONS DE CONFIANCE PERENNES ET DECOMPLEXEES A L'ECHELLE DE LA GLOBAL HR COMMUNAUTE.....	108
1.	<i>Le modèle des communautés virtuelles : favoriser les échanges interpersonnels pour renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté globale.....</i>	108
2.	<i>Le rôle décisif des rencontres en face-à-face dans l'instauration d'un sentiment de reconnaissance réciproque : exemple du succès et des limites du Global HR Summit.....</i>	110
3.	<i>Recommandations.....</i>	113
CONCLUSION.....		117
BIBLIOGRAPHIE		122
ANNEXES		125
RESUME ET MOTS-CLES		235

INTRODUCTION

Elrond: « *Très bien, camarades. Qu'il en soit ainsi ! Vous formerez désormais la Communauté de l'anneau !* »

Pippin: « *Chouette! Où est-ce qu'on va ?* »²

Ces célèbres répliques, issues du premier opus de la trilogie cinématographique du *Seigneur des anneaux*, réalisé en 2001 par Peter Jackson à partir des romans à succès de J. R. R. Tolkien, ont fait rire des millions de spectateurs à travers le monde. Elles reflètent l'innocence et l'ingénuité du personnage de Pippin, fidèle compagnon de Frodon Saquet. A ce moment crucial de l'intrigue, Elrond, le roi des Elfes, annonce que l'anneau unique doit être détruit et que l'assemblée devant lui formera désormais la « Communauté de l'anneau ». Mais visiblement, tous les protagonistes ne semblent pas prendre l'entière mesure de l'enjeu de cette mission et de son importance capitale, ce qui provoque le comique de cette scène. Plus sérieusement, cette citation nous permet de mettre en lumière une idée importante, que nous développerons dans le présent mémoire : une personne dont l'autorité et la légitimité sont parfaitement reconnues de tous peut décréter qu'un groupe donné devient désormais une communauté, mais cela ne sera pas nécessairement suffisant pour transformer véritablement la nature dudit groupe. De fait, il ne suffit pas de dire qu'une communauté existe pour que celle-ci soit réellement fonctionnelle et efficace. Ce type de discours n'a pas toujours d'effet performatif immédiat. En effet, une communauté nécessite de la pédagogie, un cap, des objectifs et des enjeux clairement expliqués et compris de tous les membres pour s'établir et grandir, au risque de la voir échouer et se disloquer.

Cette citation nous permet d'introduire de manière ludique mais néanmoins sérieuse le thème principal du présent mémoire professionnel et universitaire : l'instauration et le développement d'une communauté au sein d'un groupe professionnel particulier, les Ressources Humaines d'Ubisoft. Ubisoft est une entreprise française d'échelle internationale où nous avons eu la chance de pouvoir réaliser notre stage de fin d'études en tant que « International Events & Communication Assistant », au sein de l'équipe « International HR ».

² Elrond: « All right, companions. So be it! You shall be the fellowship of the ring! »

Pippin: « Great! Where are we going? »

JACKSON, Peter, réalisateur. *Le Seigneur des anneaux : la Communauté de l'anneau* (film). New Line Cinema, 2001.

Choix et intérêt du sujet

Les communautés de type professionnel semblent être aujourd'hui une source d'intérêt et de préoccupation dans de nombreuses entreprises, comme l'attestent de nombreux écrits et supports de recherche que nous aborderons dans la suite de cette introduction. Protéiforme, riche de sens – parfois contraires – dans la vie quotidienne, une « communauté » est définie simplement par le *Trésor de la Langue Française informatisé* comme suivant :

- « État, caractère de ce qui est commun à plusieurs personnes. Communauté d'intérêts, de sentiments, de vues » ;
- « Ensemble de personnes vivant en collectivité ou formant une association d'ordre politique, économique ou culturel »³.

Loin des significations parfois négatives ou fantasmées que recouvre ce terme dans le langage courant, la communauté est donc à première vue un regroupement de personnes qui partagent des caractéristiques ou des biens communs et oeuvrent ensemble à la réalisation d'objectifs partagés.

Lors de notre stage au sein de l'équipe « International HR » du groupe Ubisoft, nous avons été quotidiennement confrontée à la notion de « communauté ». Il s'agit d'un élément profondément constitutif du fonctionnement de l'entreprise, en raison de son secteur d'activité : le marché du jeu vidéo. 3^e éditeur indépendant mondial de jeux vidéo, fort de 16.000 talents répartis sur l'ensemble de la planète qui travaillent sur plus de 10 licences à succès, tels qu'*Assassin's Creed*, *Rayman* ou encore *Just Dance*⁴, Ubisoft est un acteur incontournable du divertissement dans le monde. Très tôt lors de notre stage, nous avons découvert que le fonctionnement « en communauté » est un aspect essentiel du mode de collaboration de l'entreprise. D'une part, plus de 40 studios de production et filiales à l'étranger travaillent main dans la main et de manière synchronisée pour délivrer les nouveaux jeux ; d'autre part, des « communautés de joueurs » – très importantes aux yeux d'Ubisoft – sont impliquées et animées grâce à un community management très fort sur les principales licences etc. Dès les premiers jours, nous avons senti à quel point la gestion, l'organisation, le contact étroit avec ces communautés de joueurs étaient indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et au développement des nouveaux jeux du groupe. L'organisation en communauté semble si marquée chez Ubisoft que cette forme particulière de collaboration a été étendue à d'autres champs de l'entreprise, et notamment à la

3 COMMUNAUTÉ, subst. fém. In *ATILF* [en ligne]. Trésor de la Langue Française informatisé. ATILF [consulté le 3 septembre 2019]. Disponible sur :

<http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?11;s=3275523450;r=1;nat=;sol=0;>

4 BIENVENUE CHEZ UBISOFT. In Ubisoft Entertainment. *Ubisoft* [en ligne]. 2017 [consulté le 3 septembre 2019]. Disponible sur : <https://www.ubisoft.com/fr-fr/groupe/presentation.aspx>

fonction des Ressources Humaines du groupe. En effet, la Direction des RH d'Ubisoft a récemment institutionnalisé l'existence de la « Global HR Community » : la communauté qui regroupe l'ensemble des 531 personnes travaillant au sein des Ressources Humaines de l'entreprise à travers le monde. Consciente de l'attrait que l'entreprise semblait avoir pour ce mode de fonctionnement communautaire, nous avons décidé de porter notre étude sur la manière dont celle-ci transposait son modèle au niveau interne. En effet, il nous paraissait particulièrement intéressant d'analyser les raisons et les méthodes qu'un groupe professionnel très ciblé – comme les RH d'Ubisoft – employait en ce moment-même pour transformer son mode de fonctionnement interne et établir une véritable communauté pérenne.

Organisation interne d'Ubisoft, Global HR Community et premières pistes de recherche

Avant d'aller plus avant dans l'explicitation des enjeux de la Global HR Community, il paraît indispensable de faire ici un point sur l'organisation interne de l'entreprise et du département RH, ainsi que sur la genèse du projet communautaire dans cette fonction. En effet, comprendre ces deux points permettra d'avoir les clés de compréhension des différents enjeux liés à l'établissement d'une communauté RH chez Ubisoft.

Ubisoft est une entreprise internationale présente dans 30 pays dont la fonction principale est de développer, produire et commercialiser des jeux vidéo à une échelle mondiale. A ce titre, l'entreprise a fait le choix de s'organiser autour de 4 « zones ». La « **Production** » est la zone la plus importante par le nombre de collaborateurs qu'elle regroupe, puisqu'elle comprend l'ensemble des studios qui créent et développent les licences du groupe. Deux zones dites « business » s'ajoutent à cette zone de production, à savoir la zone « **EMEA** » (Europe Middle East Asia, qui s'étend jusqu'en Australie et en Nouvelle-Zélande) et la zone « **NCSA** » (North Central South America), dont l'objectif est de commercialiser les jeux dans leur zone géographique respective. Ces zones incluent donc les bureaux en charge de la vente et du marketing des jeux, et non pas les entités qui les produisent en tant que tel. Le découpage organisationnel des différentes entités d'Ubisoft est donc moins géographique que fonctionnel : par exemple, le studio d'Annecy en France, n'est pas rattaché à la zone « EMEA », mais à la zone « Production », puisque le but de cette entité est de produire des jeux vidéo, bien que ce studio se situe géographiquement en Europe. A ces trois zones s'ajoutent enfin la zone « **HQ** » (Headquarters - siège), basée à Montreuil en France, qui regroupe les fonctions supports de l'entreprise (finance, communication, ressources humaines, comptabilité, légal etc.). Un découpage en « sub-zones » complète le maillage organisationnel d'Ubisoft : les sub-zones **IT**

(informatique), **Mobile** (production des jeux vidéo sur smartphone) et **Motion** (l'animation) sont rattachées à la zone HQ. Enfin, ces zones et subzones sont redécoupées en « Organisational Units » ou « entités organisationnelles » de plus petite taille, qui sont véritablement les entités physiques de l'entreprise, studios ou bureaux commerciaux. Les différents studios de production sont, par exemple, des OU indépendantes répondant chacune à la zone « Production ».

Les Ressources Humaines d'Ubisoft sont elles aussi organisées d'après le même schéma interne propre à l'entreprise. L'équipe « **International HR** », basée au HQ, est formée de 5 plus petites équipes distinctes : « Talent Acquisition – Talent Management », « Learning », « HR Technology & People Analytics », « Compensation & Benefits » et « Community & Strategy ». Elle a pour fonction de structurer et mettre en place la stratégie RH qui sera ensuite déployée dans l'ensemble de l'entreprise. On retrouve ensuite des équipes de coordination RH réparties dans l'ensemble des zones (RH responsables de la zone Production, de la zone EMEA, de la zone HQ etc.) et dans la plus grande partie des OU (RH qui exercent dans des studios, des entités business etc.). Au total, ce sont 531 personnes⁵ qui travaillent en Ressources Humaines chez Ubisoft. Ce nombre ne cesse de grandir de mois en mois, à l'image de la croissance globale de l'entreprise, dont le nombre de salariés et de recrutements est en hausse constante.

Dans ce contexte de structure organisationnelle complexe et de forte croissance de l'entreprise, le concept de communauté a peu à peu émergé au sein de la Direction des Ressources Humaines. Les raisons et conditions d'existence de cette Global HR Community seront abordées plus tard dans ce mémoire. En revanche, nous pouvons noter dès à présent qu'une équipe de 3 personnes a récemment été créée pour faire face aux enjeux de la construction communautaire au sein des Ressources Humaines d'Ubisoft : l'équipe « Community and Strategy ». Celle-ci est directement rattachée à l'équipe International HR et à la Directrice des Ressources Humaines, et a pour mission de développer, d'animer et de fédérer cette communauté de 531 membres à travers l'entreprise. Ceci apporte dès à présent un premier élément démontrant l'intérêt que le top management porte à cette question.

Pourtant, bien que cette communauté reflète une volonté affirmée de la part du top management de structurer les Ressources Humaines en une communauté vivante et dynamique, nous nous sommes aperçue rapidement au cours de notre stage, via plusieurs discussions informelles avec les membres de la Global HR Community, que cette ambition ne récoltait apparemment pas

⁵ Chiffre au 31 juillet 2019

encore tous ses fruits. D'après les personnes avec lesquelles nous avons préalablement discuté, cela était notamment visible au niveau de la fluidité de la collaboration et des échanges d'informations. Nous avons donc trouvé-là un point de départ intéressant pour notre réflexion : d'une part nous avons *a priori* une volonté institutionnelle de fédérer un groupe de plus de 500 personnes autour de meilleures formes de collaboration interne, et d'autre part nous entendions une sorte d'attente et de frustration liées à la manière dont les membres de cette communauté travaillent – ou non – les uns avec les autres. Nous y avons donc trouvé un commencement de paradoxe exploitable pour notre étude : comment se faisait-il que malgré l'appui, voire l'engagement, de la Direction des Ressources Humaines, la Global HR Community ne répondait pour l'instant pas suffisamment aux attentes de ses membres, et parfois même à celles de ses cadres les plus influents hiérarchiquement ? Cela n'était pas encore notre hypothèse, mais cette première question nous donnait un début de piste à remonter pour trouver un angle adéquat à donner à ce projet de mémoire. La notion de « communauté » se vérifiait donc comme étant un sujet potentiellement clivant, ou tout du moins comme un sujet porteur de tensions inhérentes, susceptible de donner matière à réflexion, et ce même au sein d'une entreprise et à un niveau interne.

Les communautés de pratique : exemples de référence plébiscités par la littérature managériale

Pour creuser cette piste, il devenait nécessaire d'explorer les thèses défendues par les chercheurs en sciences de l'information et de la communication, et en particulier par ceux dont les travaux portent sur les nouvelles formes d'organisation du travail. Nous avons rapidement étudié un concept ayant fait l'objet d'une multitude de publications depuis les années 1990, à savoir : les communautés de pratique. Au cours de nos lectures, nous avons pu constater qu'il s'agit-là d'un concept aux interprétations multiples, aux contours parfois flous, souvent mouvants, mais dont la richesse et les promesses ont fait de lui une référence en matière de recherche sur l'organisation professionnelle, l'apprentissage et le partage de connaissances au sein de l'entreprise.

Il convient ici de tenter de faire un modeste résumé de l'évolution de cette notion et de ce qu'elle recouvre aujourd'hui en termes de mode de fonctionnement du travail collaboratif. La théorie des communautés de pratique a été premièrement développée par Etienne Wenger, chercheur suisse, dans son ouvrage *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity*⁶. Dans le cadre de ses recherches, Wenger associe les communautés de pratique à la notion

⁶ WENGER, Etienne. *Communities of practice : Learning, meaning and identity*. Cambridge University Presse. 1998. 342p. ISBN : 978-0521430173

d'apprentissage en entreprise. Il prend notamment l'exemple d'agents ouvriers qui s'engagent dans des interactions sociales avec leurs pairs pour trouver des solutions à des problèmes qu'ils rencontrent dans leur quotidien au travail. Ils entament alors ce que Wenger appelle une « pratique sociale », point de départ d'une communauté de pratique. Une communauté de pratique est donc, à l'origine, un groupe restreint d'individus qui partagent des conditions et des réalités de travail similaires et qui entrent en interaction de manière informelle et plus ou moins régulière afin de solutionner certaines difficultés qu'ils rencontrent sur le plan professionnel. L'un des phénomènes principaux qu'étudie Wenger à propos des communautés de pratique est la « **négociation de sens** ». D'après Valérie Chanal, auteure de l'article « Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practices : learning, meaning and identity* », paru dans la revue *Management*, la négociation de sens est « l'attribution de significations à nos expériences ou à nos actions »⁷. Elle a « un caractère dynamique et en construction : il s'agit de créer, d'inventer, de mettre en scène, des interprétations sur une situation vécue »⁸. Elle précise également que Wenger indique « qu'il faut comprendre le terme « négociier » dans ses deux sens habituels : dans le sens de « négociier un prix » (c'est la dimension sociale) et dans celui de « négociier un virage » (c'est la dimension pratique liée au savoir-faire) »⁹. En d'autres termes, la notion de négociation de sens est fondamentale dans la création d'une communauté de pratique, puisqu'elle permet à ses membres de s'accorder sur la nature de leurs relations et sur les buts recherchés par cette communauté.

Enfin, Wenger établit trois caractéristiques qui permettent de définir une communauté de pratique :

- « **l'engagement mutuel** », qui se définit comme étant la participation régulière des membres à la communauté et les interactions qu'ils créent les uns avec les autres ;
- « **l'entreprise commune** », qui est le champ d'activité ou de connaissance qui regroupe les membres de la communauté ;
- « **le répertoire partagé** », qui est l'ensemble des productions explicites ou implicites issues du fonctionnement de la communauté¹⁰.

Cette définition assez stricte et plutôt restrictive à ses débuts s'est étoffée au cours du temps, à mesure que les chercheurs en sciences de l'organisation ont pris la mesure de la puissance et de

⁷ CHANAL, Valérie. Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of practices : Learning, meaning and identity*. *Management*. Vol 3. N°1. 2000. pp 1-30.

⁸ Ibid

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid

l'intérêt de ce concept. Aujourd'hui, sa définition la plus largement acceptée est la suivante : il s'agit d'une forme spécifique et parfois institutionnalisée de réseau intra-organisationnel, dont l'importance est grandissante pour développer et échanger du savoir et des pratiques à travers les divisions. C'est, plus spécifiquement, un « groupe d'individus qui partagent leurs intérêts et leurs problèmes sur un thème particulier et qui approfondissent leur degré de savoir et d'expertise sur ledit thème en interagissant sur une base régulière »¹¹.

Ce qui est particulièrement intéressant au sujet des communautés de pratique, c'est qu'elles se définissent par ce qu'elles ne sont pas : ni « équipe projet », ni « réseau professionnel », ni « communauté virtuelle », ni « division organisationnelle propre à l'entreprise », les communautés de pratique étaient, au commencement, « des espaces émergents où l'échange des connaissances peut s'effectuer en dehors des contraintes organisationnelles »¹². Cela signifie qu'il s'agissait de formes non-institutionnelles qui apparaissaient d'elles-mêmes, en dehors de tout contrôle institutionnel, et qui regroupaient un nombre limité de membres qui se rencontraient en face-à-face et de manière informelle pour échanger sur leurs pratiques professionnelles. Cette définition a évolué au cours du temps pour s'adapter aux nouvelles contraintes du marché du travail (mondialisation, essor des systèmes d'information, remise en cause des modèles traditionnels de la division du travail etc.). Ainsi, certains chercheurs défendent aujourd'hui l'idée selon laquelle une communauté de pratique peut regrouper des milliers de membres, voire s'étendre à l'échelle de l'entreprise. Elle peut même être « cultivée » par la hiérarchie et admettre un mode de fonctionnement plus virtuel que présentiel. Nous avons donc pu constater que ce concept de « communauté de pratique » revêt des définitions et acceptions aussi diverses que variées, parfois contradictoires, et qu'il évolue à mesure que le monde du travail se complexifie. Pour autant, il s'agit bien d'un modèle plébiscité par les chercheurs, parce qu'il permet un échange accru de l'information et des connaissances entre ses membres. Ses contours poreux et surtout l'agrandissement progressif de son périmètre nous ont permis de le prendre pour modèle de référence dans l'étude de la communauté qui nous intéresse dans ce mémoire : la Global HR Community d'Ubisoft.

Une fois le concept de « communauté de pratique » maîtrisé, nous nous sommes penchée sur d'autres aspects périphériques mais tout aussi importants pour cerner l'ensemble des enjeux

¹¹ PROBST, Gilbert. BORZILLO, Stefano. « Piloter les communautés de pratique avec succès ». *Revue française de gestion*. N°170. 2007. pp. 135-153.

¹² JOSSERAND, Emmanuel. DE SAINT LEGER, Bertrand. *Les difficultés pratiques des communautés de pratique*. XIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). 06/2004. Le Havre, France.

relatifs à la construction d'une communauté similaire à une « communauté de pratique » chez les RH d'Ubisoft. Nous avons notamment étudié les concepts d'identité collective, d'identité au travail et de culture, grâce aux travaux de Renaud Sainsaulieu¹³ et de Florence Osty¹⁴. Enfin, nous avons complété nos recherches grâce à quelques lectures complémentaires sur les relations entre travail et communication, à travers l'ouvrage de Philippe Zarifian *Travail et communication*,¹⁵ et sur la communication interne grâce aux travaux de Nicole d'Almeida et Thierry Libaert¹⁶. Celles-ci nous ont permis d'obtenir une vision plus globale sur la nécessité de mettre en place des stratégies de communication pour donner du sens à l'activité de travail en interne au niveau des salariés, et en externe au niveau de l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

Problématique et hypothèses

L'ensemble de ces lectures nous a permis de donner plus de profondeur aux premières interrogations et réflexions que nous avons eues au sujet de la Global HR Community. Le concept de « communauté de pratique » nous a semblé assez fort et puissant pour donner un certain relief théorique et intellectuel à ce processus de formalisation de la communauté des RH chez Ubisoft. Il nous a également permis de prendre conscience des éléments indispensables au succès de ce type d'organisation du travail. Dès lors, une problématique simple et claire a réussi à mettre en valeur les tensions que nous avons préalablement identifiées, entre volonté institutionnelle de donner vie à une véritable communauté RH à l'échelle du groupe Ubisoft, et difficulté pour les principaux acteurs à vivre réellement cette communauté et d'en ressentir les bienfaits. Nous avons donc convenu que notre mémoire tenterait de répondre à la problématique suivante :

**DANS QUELLES CONDITIONS LE PROJET DE « GLOBAL HR COMMUNITY »
D'UBISOFT, IMPULSÉ PAR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, SERA-T-IL EN MESURE DE REMPLIR PLEINEMENT SES OBJECTIFS
DE MEILLEURS COLLABORATION ET PARTAGE D'INFORMATIONS
A L'ECHELLE DU GROUPE ?**

¹³ SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Les Presses de Sciences Po. 2014. 4^e édition. ISBN : 978-2-7246-1495-4

¹⁴ OSTY, Florence. *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Les Presses Universitaires de Rennes. 2002. ISBN : 2-86847-760-7

¹⁵ ZARIFIAN, Philippe. *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Les Presses universitaires de France (PUF). 1998. ISBN : 978-2130473572

¹⁶ D'ALMEIDA, Nicole. LIBAERT, Thierry. « Rôle et place de la communication interne ». In *La communication interne des entreprises*. Dunod. 7^e édition. 2014. p.22. ISBN : 978-2-10-71108-6

Issues de nos lectures, trois hypothèses nous ont paru être à même de répondre à cette question structurelle et déterminante pour le devenir de cette communauté en construction.

- **Hypothèse n°1 :**

Projet perçu *a priori* comme consensuel et positif, l'enjeu de la « Global HR Community » est de rassembler l'ensemble de ses acteurs autour d'une vision, de représentations, d'objectifs et résultats attendus communs, malgré des divergences initiales de points de vue.

Nos recherches sur les communautés de pratique ont démontré qu'il est fondamentalement indispensable pour leurs membres d'être parfaitement alignés sur la nature de leur communauté et sur ce dont ils espèrent en retirer, si celle-ci espère se pérenniser. Il nous paraissait donc particulièrement important de tester le système de valeurs et de représentations que les membres se construisaient peu à peu à propos de la Global HR Community, et de le confronter à la vision proposée par la Direction des Ressources Humaines, qui devrait être à terme celle que l'ensemble des membres devrait embrasser. L'idée était donc de vérifier si l'ensemble des acteurs partageait une vision commune et unifiée de leur communauté.

- **Hypothèse n°2 :**

Projet « cultivé » et non pas « imposé » par la Direction des Ressources Humaines, le développement de la « Global HR Community » s'accompagne d'une « négociation de sens » vertueuse entre les différents membres de la communauté.

Nous avons abordé précédemment les différentes évolutions du concept de « communauté de pratique » qui incluent désormais des communautés non pas émergentes, mais créées et développées par la hiérarchie. En revanche, pour que celles-ci soient fonctionnelles, il est important que le management n'étouffe pas le fonctionnement communautaire, mais encourage au contraire la participation de l'ensemble de ses membres. Alliée au puissant concept de « négociation de sens », cette réflexion nous a conduit à tester l'existence réelle ou fictive d'un mode de « co-construction » au sein de la communauté, ainsi que d'un dialogue réciproque entre le top management et l'ensemble des membres. Cette co-construction permettrait, selon nous, d'assurer l'engagement régulier des acteurs de la communauté.

- **Hypothèse n°3 :**

Pour rayonner, la « Global HR Community » fait peu à peu émerger des relations fonctionnelles pérennes entre ses membres, malgré l’existence de relations identitaires sous-jacentes fortes.

Nos lectures sur l’identité au travail et le système de reconnaissance entre pairs nous ont fait prendre conscience de la nécessité de construire des relations harmonieuses et stables à l’échelle de la communauté pour que chacun puisse être connu et reconnu comme un membre à part entière. Dès lors, il était intéressant d’étudier non seulement les relations des acteurs avec le reste de la communauté, mais aussi de déterminer si un éventuel jeu de pouvoir se dessinait entre certaines entités, ou entre certaines entités et les équipes du siège.

Méthodologie de recherche

Pour valider, nuancer ou infirmer ces différentes hypothèses, nous avons établi un plan méthodologique incluant diverses techniques de recherche en sciences sociales, enseignées par les enseignants-chercheurs du CELSA. La principale méthode que nous avons employée est celle de **l’entretien semi-directif**. En effet, nous avons pu mener 9 entretiens au total, d’une heure chacun, avec des membres de la Global HR Community. La richesse de ces entretiens provient essentiellement de la diversité des profils que nous avons rencontrés. Nous avons tenté de varier à la fois le niveau hiérarchique des personnes interrogées, leur ancienneté, leurs spécialités-métiers au sein des RH (recrutement, relations écoles, RH généralistes, compensation & benefits etc.), leur lieu d’exercice (Amérique du Nord, Europe, Asie etc.), et leur « zone » de rattachement (Production, EMEA, NCSA, HQ etc.). Nous avons également eu la chance d’obtenir un entretien avec Marie¹⁷, Chief Talent and Communications Officer, c’est-à-dire la Directrice des Ressources Humaines d’Ubisoft. Le tableau ci-dessous permet de synthétiser les types de profils que nous avons pu interviewer :

Prénom	Fonction	Spécialité-métier	Pays	Zone	OU	Séniorité
Rémi	Directeur des Ressources Humaines	DRH	Canada	Production	Studio de Montréal	Top manager
Jessica	HR Business Partner (RH)	HR Business Partner	USA	Production	Studio de San Francisco	Senior

¹⁷ Pour des raisons de confidentialité des entretiens, l’intégralité des prénoms et identités des personnes interrogées ont été modifiées.

	Généraliste)					
Marie	Chief Talent & Communications Officer (DRH Ubisoft)	DRH	France	HQ	International HQ	Top manager
Karine	Junior HR Project Manager	Coordination/ Project management	France	EMEA	EMEA zone	Junior
Tina	Directrice des Ressources Humaines	DRH	Espagne	Production	Studio de Barcelone	Top manager
Ursula	Directrice des Ressources Humaines	DRH	Chine	Production	Studio de Chengdu	Top manager
Quentin	Junior Talent Acquisition Specialist	Talent Acquisition	France	HQ	International HQ	Junior
Zach	HR Partner Manager	HR Business Partner	Canada	Production	Studio de Toronto	Manager
Hélène	Talent Acquisition Coordinator	Coordination/ Project management	France	Production	Siège de la Production Internationale	Senior

Ces entretiens nous ont permis de réaliser une analyse thématique et une analyse sémantique du discours des personnes interrogées, afin de dégager des thèmes et sous-thèmes d'étude. Nous avons tout d'abord analysé le contenu retranscrit de ces entretiens un par un, puis nous les avons analysés de manière collective une fois que les principaux thèmes ont été identifiés.

Pour compléter ces entretiens qualitatifs, cœur de notre analyse, nous avons également étudié les résultats d'une **étude quantitative** ayant été réalisée auprès de l'intégralité de la Global HR Community en janvier 2019. Ce sondage portait sur les attentes des membres vis-à-vis de la communauté.

Nous avons aussi retranscrit en intégralité la **présentation de la Global HR Community**, de ses enjeux et de ses projets, qui a été faite par l'équipe « Community and Strategy » au reste de l'équipe « International HR » lors d'un séminaire d'équipe qui a eu lieu en mars 2019. Nous y

avons appliqué la même méthode d'analyse de discours que pour les entretiens précédemment mentionnés. Par ailleurs, nous avons analysé sémantiquement et sémiotiquement le support de présentation (PowerPoint) qui a été utilisé à cette fin.

Nous avons également endossé le rôle de « sociologue en herbe » lors du Global HR Summit 2019, le séminaire annuel de 3 jours qui réunit les Top 100 DRH du groupe tous les ans à Paris. Lors de ce « summit », nous avons tenté de réaliser **une observation participante** pour étudier les relations que les membres les plus influents de la communauté entretiennent et expérimenter comment la communauté prend vie lorsque ses membres se rencontrent.

Enfin, **nous avons analysé d'un point de vue sémiotique et sémantique** l'actuelle plateforme de collaboration dédiée aux RH d'Ubisoft, le « HR Center », ainsi que le support de présentation de la future nouvelle plateforme qui viendra remplacer le HR Center, ce dernier souffrant d'un manque de visibilité et d'utilisation préoccupant.

Annnonce du plan

Le présent mémoire de recherche appliquée a suivi un plan thématique en trois parties qui permet de répondre au mieux à la problématique précédemment présentée, qui porte sur les conditions du succès de la Global HR Community.

Le premier temps de ce mémoire souligne que malgré une adhésion générale au projet de communauté de la part de ses membres, il est indispensable de développer un sentiment d'appartenance commune pour répondre aux multiples attentes que la Global HR Community suscite.

La deuxième partie insiste sur la nécessité d'impliquer l'ensemble des acteurs dans la construction et le développement de la communauté, et non pas simplement les top managers, tout en accompagnant la naissance du projet par une communication plus claire et efficace sur les réalisations de ses membres.

Enfin, le dernier mouvement de ces travaux de recherche met l'accent sur l'existence non pas d'une Global HR Community unique et homogène, mais plutôt d'une agrégation de plusieurs sous-communautés RH. Ces sous-communautés additionnées font finalement de la Global HR Community une « constellation de communautés de pratique »¹⁸, selon les mots d'Etienne Wenger, dont l'enjeu est de les faire se rencontrer davantage, tout en prenant en compte le reste de l'écosystème de l'entreprise Ubisoft.

¹⁸ CHANAL, Valérie. « Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of practices : Learning, meaning and identity* ». *Management*. Vol 3. N°1. 2000. pp 1-30.

PREMIERE PARTIE

NOURRIR LE SENTIMENT D'APPARTENANCE INDIVIDUEL ET COLLECTIF A LA GLOBAL HR COMMUNITY : ETAPE INDISPENSABLE POUR CONFIRMER L'ADHESION AU PROJET

La première partie de cette recherche appliquée a pour objectif de mettre en lumière deux caractéristiques fondamentales et paradoxales de la Global HR Community, révélées par les différents entretiens que nous avons pu mener. Tout d'abord, il est à noter que la notion de « communauté » et l'espoir d'un meilleur travail collaboratif qui en découle font l'unanimité auprès des acteurs interrogés. Néanmoins, la Global HR Community fait face aujourd'hui à un problème de taille : la multiplicité des situations propres à chaque équipe RH au local et, par conséquent, la spécificité des attentes de chacun, mettent en péril l'homogénéisation et l'unicité indispensables au bon fonctionnement d'une communauté. Pour surmonter ces difficultés structurelles, la Global HR Community dispose d'un atout fort : la fierté de travailler en RH chez Ubisoft, sur laquelle la Direction des Ressources Humaines peut capitaliser pour diffuser un véritable sentiment d'appartenance, ciment du lien entre les membres de la communauté.

A. La Global HR Community : un idéal qui suscite l'adhésion de ses membres mais dont les contours doivent être clarifiés

1. La communauté : un mode de fonctionnement plébiscité

Comme cela a été énoncé précédemment, les travaux de recherche sur les communautés de pratique en entreprise démontrent une réelle évolution dans la signification et les représentations liées à ce mode particulier de collaboration. Etienne Wenger lui-même, pionnier de la recherche en ce domaine, a adapté sa définition dans des travaux relativement récents. Avec son collègue Snyder, il décrit en 2000 les communautés de pratique comme étant « des groupes de personnes liées entre elles de manière informelle par le partage d'expertise et la passion pour une entreprise commune (qui peut) générer une stratégie d'entraînement, des nouveaux secteurs d'activité,

résoudre des problèmes, promouvoir la diffusion de meilleures pratiques, développer des compétences professionnelles, et aider les entreprises à recruter et retenir les talents »¹⁹.

Ce qui est intéressant dans notre recherche, c'est que malgré la diversité des profils des personnes interrogées lors de notre étude qualitative, toutes ont une vision très proche de ce qu'est une communauté et de la valeur ajoutée qu'elle apporte dans le cadre d'un travail salarié en entreprise. Plus pertinent encore, les représentations évoquées par les personnes interviewées se rapprochent significativement de la définition canonique énoncée par Wenger et Snyder. Par exemple, toutes signalent l'importance d'avoir non seulement **un intérêt ou un sujet commun**, mais plus encore **des pratiques et une véritable passion commune** pour le thème qui rassemble les membres. Les acteurs d'une communauté n'en font pas partie parce qu'ils y sont contraints, mais bien parce qu'ils peuvent en retirer de la satisfaction, voire un certain plaisir. Par ailleurs, la notion groupale, bien qu'évidente, est un aspect indispensable à la mise en définition d'une communauté. Il est impossible de faire communauté tout seul. La communauté implique nécessaire un groupe d'individus. Puis, ce groupe d'individus se constitue autour de ces intérêts communs qui les rassemblent. Dans le sens le plus strict, une communauté regroupe librement des membres qui se rencontrent et se reconnaissent comme partageant une appétence particulière pour un sujet précis. Les membres « font » communauté : on retrouve ici une volonté individuelle de s'impliquer dans une activité de groupe. De fait, du point de vue des personnes interrogées, une communauté ne saurait être imposée et se rapproche de la définition originelle d'une communauté de pratique dite « émergente », c'est-à-dire issue de la volonté de ses membres. Ceci peut poser problème dans le cas de notre recherche, puisque la Global HR Community est très largement cultivée par la Direction des Ressources Humaines.

Plusieurs personnes interviewées ont également souligné le caractère « social » de l'Homme, qui a besoin de se regrouper avec d'autres semblables pour transcender sa propre existence. Cela nous conduit à deux autres critères largement évoqués : **les notions d'activité et d'interaction**. Si la communauté repose sur le groupe, il est indispensable que ce groupe soit vivant, dynamique, effervescent. Une communauté silencieuse ne serait, dès lors, plus considérée comme une véritable communauté. Dans son interview, Karine, Junior Project Manager pour la zone EMEA, insiste sur la double nécessité de l'interaction et de la participation : « Pour moi la communauté c'est, en gros, des personnes qui se regroupent et qui vont... qui se regroupent autour d'une passion commune ou d'une sujet en commun quoi. Et qui vont venir alimenter en

¹⁹ BOURDON, Isabelle. TEISSIER, Nathalie. KIMBLE, Chris. *Relation et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle*. 16^e Conférence de l'AIM. 05/2011. La Réunion, France.

fait, qui vont être actifs en fait, dans la communauté. T'as genre des consommateurs, t'as des utilisateurs, et pour moi une communauté c'est vraiment des gens qui vont être actifs, qui vont créer du contenu, qui vont créer des interactions, voilà»²⁰. Notons également que la « participation » et la « réification » sont des notions essentielles décrites dans les premiers travaux sur les communautés de pratique. La participation est en effet « l'expérience des acteurs qui s'engagent activement dans des projets sociaux »²¹, tandis que la réification est « un processus qui consiste à donner forme à l'expérience en produisant des artefacts qui la figent, en quelque sorte ».²² Les membres doivent donc s'insérer dans des interactions sociales prolifiques et soutenues, tout s'accordant sur la production de contenu venant valider et incarner la participation à la communauté. Karine énonce ainsi l'un des principes fondamentaux des communautés de pratique : l'articulation entre la participation et la réification.

Autre élément déterminant souvent énoncé par les personnes interviewées : **la dimension de partage** inhérente aux communautés. L'échange verbal et les interactions ont pour but de faire circuler du savoir, de l'information, de la connaissance. Comme l'énoncent également les chercheurs en sciences sociales, l'apprentissage semble être l'un des moteurs principaux de la participation à une communauté de pratique. Les membres d'un tel groupe « font » corps car ils se nourrissent les uns les autres, ils développent et enrichissent leur passion et leurs connaissances. Ceci mène à deux conclusions : premièrement, les membres d'une communauté comme l'entendent les personnes interviewées sont souvent **des experts** dans un domaine précis. Sages, sachants, ils participent à une communauté pour aiguiser leur savoir et échanger avec d'autres initiés. Par ailleurs, la communauté a un impact individuel fort : elle permet à ses acteurs de s'enrichir personnellement, de s'accomplir et d'être à leur meilleur niveau. La communauté sert donc à la fois **l'intelligence collective** (l'échange d'informations et de connaissances rendant l'ensemble du groupe plus fort), mais aussi **l'intelligence individuelle**. Ce point est fondamental : nous reviendrons dessus par la suite.

Essentielle également, la définition d'objectifs clairs et précis. Les membres d'une communauté s'accordent, ou acceptent, les objectifs fixés à leur groupe. Ils tendent tous vers le même but et chacun participe à la communauté de manière à l'atteindre. Comme nous le verrons également, la définition des objectifs est l'un des enjeux majeurs de la Global HR Community : sans

²⁰ Entretien n°4

²¹ CHANAL, Valérie. « Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of practices : Learning, meaning and identity* ». *Management*. Vol 3. N°1. 2000. pp 1-30.

²² Ibid

objectifs clairement établis et partagés par tous, la communauté a peu de chances de s'épanouir, comme l'expliquent Gilbert Probst et Stefano Borzillo dans leur article « Piloter les communautés de pratique avec succès ». En effet, la mise en place d'objectifs clairs est le premier des six facteurs de succès des communautés de pratique selon eux²³.

Enfin, les personnes rencontrées pendant les entretiens s'accordent à dire que la notion de « valeurs partagées » est fondamentale dans la reconnaissance des membres d'une communauté. A ce sujet, Quentin, Junior Talent Acquisition Specialist au HQ, définit une communauté comme étant : « Un ensemble de personnes qui partagent des sujets communs, des valeurs communes, des... Ouais, des intérêts communs. En gros, et surtout enfin au-delà de ça, et qui se reconnaissent comme tels. Qu'ils soient potentiellement capables de se reconnaître les uns les autres comme membres d'une même communauté, voilà »²⁴. Aspect plus identitaire et plus subjectif que la définition d'objectifs ou le partage d'informations, la définition d'un système de normes et des valeurs tend à distinguer plus intimement une communauté d'une autre. Nous touchons ici à une dimension identitaire propre à chaque communauté : les membres d'un même ensemble se reconnaissent entre eux et portent un idéal commun, une manière particulière de travailler ensemble, une vision pour le groupe et pour eux-mêmes. D'après les mots de Nobert Alter dans sa préface à la 4^e édition de *L'identité au travail* de Renaud Sainsaulieu, ce dernier définissait le travail comme un espace de socialisation majeur, au même titre que la famille ou l'école²⁵. Il y a effectivement dans certaines réponses des personnes interrogées la notion de validation de sa propre identité par les autres membres de la communauté. Pour faire partie d'un tel groupe, il ne suffit pas de le décider : il faut partager l'ensemble des valeurs et rites propres à ce dernier, et se faire accepter en retour comme un membre à part entière, donnant lieu à une relation d'adoption réciproque.

Nous avons donc constaté que la « communauté » suscite chez les personnes interrogées une sorte d'idéal à atteindre. Nous verrons que bien que chacun ait sa propre vision de ce qu'est la Global HR Community, tous s'accordent pourtant sur les caractéristiques essentielles d'une communauté efficace. Pour résumer, Hélène, Talent Acquisition Coordinator au siège de la Production Internationale, définissait la communauté comme suivant : « Et ça peut être, souvent je pense que c'est un peu la combinaison des deux : ce lien subjectif et ce lien objectif. C'est-à-

²³ PROBST, Gilbert. BORZILLO, Stefano. « Piloter les communautés de pratique avec succès ». *Revue française de gestion*. N°170. 2007. pp. 135-153.

²⁴ Entretien n°7

²⁵ ALTER, Norbert. *Préface à la quatrième édition de L'identité au travail*, Renaud Sainsaulieu, Les Presses de Sciences Po, 2014. p.11. ISBN : 978-2-7246-1495-4

dire la volonté d'être ensemble couplée au fait qu'il y ait quelque chose qui nous rapproche par ailleurs. ». Ceci tend à confirmer l'opinion positive que les membres de la Global HR Community se font d'un fonctionnement communautaire : bien plus qu'une nouvelle mode managériale pour la plupart, la communauté apporte selon eux « une valeur ajoutée » qu'il faut exploiter, développer et adapter à leur propre communauté.

2. *La Global HR Community : un projet récent aux contours tant précis qu'incertains...*

Lors de l'interview avec Marie, Chief Talent and Communications Officer, nous avons pu en apprendre davantage sur la genèse et l'historique de la Global HR Community. Elle explique : « C'est en construction et ça fait seulement quelques mois, un peu plus d'une année pardon, que moi je l'ai mis en objectif pour l'ensemble de l'équipe, de notre équipe. Donc c'est clairement en construction. (...) C'est quand même un groupe très identifié. Qui a sa liste de distribution, qui a ses rendez-vous. Après de là à dire que la communauté est vivante en tant que communauté, non. Là-dessus on est assez d'accord, je pense. En revanche, effectivement, on a ce groupe de plus de 500 personnes qui fait ce métier-là »²⁶. La Global HR Community a donc un caractère dual. D'un côté, il s'agit d'un groupe objectivement existant : les 531 personnes travaillant en RH chez Ubisoft. Nous avons là une description presque statistique de ce que regroupe cette communauté, de manière neutre. De l'autre, Marie la décrit comme un groupe en construction, en pointant du doigt son caractère dynamique et évolutif. Le fait de la nommer « Global HR Community » est très récent dans l'histoire de l'entreprise. Finalement, la Direction des Ressources Humaines a appliqué *a posteriori* une dénomination à un groupe de personnes déjà existant, ce qui peut être la première clé pour comprendre d'où vient la difficulté pour les membres de la communauté à définir ce qu'est concrètement la Global HR Community.

En mars 2019, l'équipe « International HR », composée d'environ 40 personnes, a réalisé un séminaire pendant lequel l'équipe « Community and Strategy » a présenté les enjeux, les objectifs et les raisons d'être de la Global HR Community. A l'époque, 483 personnes composaient cette communauté, réparties dans 48 entités locales à travers le monde. Ces chiffres permettent de prendre conscience à la fois de la taille très conséquente de la Global HR Community, mais aussi de son éclatement sur le globe : deux défis essentiels à résoudre pour faire fonctionner la communauté. En effet, comment se rendre compte de l'importance d'un tel groupe, surtout s'il est dispatché à travers la planète ? Plusieurs personnes interrogées ont, à ce propos, émis de sérieux doutes, notamment Quentin, Junior Talent Acquisition Specialist au HQ :

²⁶ Interview n°3

« En tout cas, comment ça pourrait commencer, justement peut-être par une plateforme en ligne qui nous permettrait de réaliser déjà combien on est. C'est con, mais les gens quand je vois passer les score cards qui me rappellent combien de personnes on est à Ubisoft, ça me permet de mettre un nombre et ... Tu vois, un truc qui nous permettrait rapidement de savoir combien on est de RH dans le groupe, combien on est dans chaque pays, et tu vois progressivement dérouler un petit peu qui fait quoi, une sorte d'organigramme spécial RH ». Ce qui ressort de l'interview de Quentin, c'est le sentiment que pour beaucoup de RH, et notamment les juniors, la Global HR Community est très abstraite, non palpable. Il est très difficile pour eux de se rendre compte concrètement de qui fait partie de la communauté, et de ce qu'elle regroupe. Désincarnée, l'actuelle Global HR Community ne permet pas à une majorité de ses membres de se rendre compte de la puissance potentielle du groupe, et les empêche de se sentir membres puisqu'ils ne connaissent pas leurs pairs. Nous touchons ici à un problème essentiel et pourtant basique : pour faire vivre une communauté, il est indispensable que ses membres se connaissent, avant de pouvoir se reconnaître mutuellement.

Directement lié à cette méconnaissance des membres de la communauté, un autre point a été soulevé lors de l'envoi d'un questionnaire quantitatif à l'ensemble de la communauté en janvier 2019. Ce sondage, qui comprenait une trentaine de questions, avait pour objectif de mieux comprendre les attentes et les désirs des membres de la Global HR Community afin de développer la communauté, améliorer le futur engagement de ses membres et la rendre vivante. L'une des questions était : « Je connais l'organisation de la famille RH chez Ubisoft et je peux facilement identifier le contact RH approprié dans d'autres entités du groupe »²⁷. Les répondants devaient alors choisir entre « Entièrement d'accord », « plutôt d'accord », « plutôt pas d'accord », « pas du tout d'accord »²⁸. Seuls 47% ont répondu comprendre l'organisation interne d'Ubisoft et des RH (« Entièrement d'accord » et « plutôt d'accord »). Dans une optique de construction d'une communauté, ce résultat paraît assez faible. Il nous semble en effet très compliqué de « faire communauté » si les contours de cette dernière, son organisation interne, voire même l'identité de ses membres sont peu ou mal connus. Par ailleurs, ces chiffres sont corroborés par les entretiens individuels que nous avons pu mener. Ce qui est peut-être le plus alarmant, c'est que ces personnes indiquent ne pas savoir comment remédier à cette méconnaissance du groupe et de ses membres, malgré les outils qui sont à disposition (un réseau social interne à l'entreprise, par exemple, qui recense l'ensemble des salariés d'Ubisoft).

²⁷ « I am familiar with the organization of the HR family at Ubisoft, and I can easily identify the appropriate HR contact in other locations »

²⁸ « Strongly agree », « somewhat agree », « somewhat disagree », « strongly disagree ».

Nous souhaitons souligner un dernier point dans cette partie, qui est à la fois une force et une difficulté. D'après la présentation de la Global HR Community réalisée par l'équipe « Community and Strategy » lors du séminaire en mars 2019, 55% des membres de la communauté ont moins de 3 ans d'ancienneté chez Ubisoft. Il s'agit d'un constat très important, car cela indique que la communauté a beaucoup de nouveaux visages, pour la plupart inconnus du reste du groupe, qu'il faut impérativement intégrer et « présenter » aux autres membres dans l'optique de clarifier qui fait quoi et à quel endroit. Ceci est une étape indispensable à l'établissement de relations fortes et stables et à la reconnaissance des membres entre eux. C'est également une opportunité exceptionnelle de poser les bases d'un fonctionnement communautaire efficace. En effet, l'ensemble de ces nouveaux arrivants devraient être plus facilement perméables au changement, par rapport à des salariés ayant 20 ans d'ancienneté. Dès lors, inculquer l'importance et les bases du fonctionnement communautaire en RH chez Ubisoft dès « l'onboarding » de ces nouveaux membres pourra permettre, à terme, d'installer durablement la Global HR Community dans les années à venir.

3. ... *Qui laisse imaginer une communauté idéale et protéiforme*

Nous sommes donc, à ce moment précis de notre recherche, face à une certaine contradiction de la part des membres de la Global HR Community : s'ils partagent globalement une vision commune de ce qu'est une communauté, sur la manière dont elle fonctionne et sur ses apports potentiels, force est de constater qu'ils éprouvent quelques difficultés à transposer ce modèle à la réalité de leur propre communauté. Ceci se matérialise notamment par la multiplicité et le caractère presque idéal des représentations qu'ils se font de la Global HR Community.

Lors des entretiens individuels que nous avons menés, l'une des questions à laquelle devaient répondre les participants était : « Quelle vision avez-vous de la Global HR Community ? ». A cette question, qui était plutôt axée sur les représentations associées à la communauté aujourd'hui, les répondants ont préféré nous donner la version idéale de la Global HR Community, d'après leurs propres attentes. Par « idéale », nous nous référons ici aux définitions proposées par la version numérique du *Trésor de la langue française* (TFL) :

- « Qui a toutes les qualités propres à son type, à son modèle et correspond à l'idée que l'on se fait de la perfection; qui présente le caractère élevé de la perfection »²⁹.

²⁹ IDEAL, adj. In *ATILF* [en ligne]. Trésor de la Langue Française informatisé. ATILF [consulté le 12 octobre 2019]. Disponible sur :

Mais aussi :

- « Qui a ou semble avoir toutes les qualités que l'on peut souhaiter »³⁰.

La Global HR Community rêvée devrait donc revêtir pour les membres interrogés un caractère proche de la perfection, mais surtout proche des attributs qui leur semblent personnellement correspondre à leurs souhaits individuels. C'est donc de visions très relatives à leur propre perception de la communauté dont nous ont fait part les acteurs de la Global HR Community que nous avons rencontrés.

Comme pour expliquer ce qu'était une communauté selon eux, quatre points principaux reviennent dans la plupart des discours : Tout d'abord, l'importance des **interactions** à chaque niveau de la communauté. Dans la Global HR Community rêvée, les échanges sont nombreux, riches et informels. Ils permettent à l'individu de grandir et au groupe de progresser, donnant naissance à une réciprocité gagnante entre les niveaux individuels et collectifs. En lien avec l'échange interpersonnel et la mise en relation avec les autres membres de la communauté, le **partage d'information** et la **collaboration** sont également des caractéristiques-clés de la Global HR Community idéale. Par ailleurs, des dimensions plus subjectives, telles que le **plaisir**, le respect, l'écoute, la bienveillance et l'ouverture d'esprit sont aussi plébiscitées comme étant des vertus cardinales devant régir les interactions au sein du groupe. Enfin, point de jonction entre une meilleure connaissance des autres membres de la communauté et un meilleur partage d'informations, la Global HR Community du futur devrait être à même de **mieux faire connaître l'intégralité des projets en cours** et des personnes responsables de ces projets, à l'échelle du groupe. En effet, les acteurs souhaitent avoir la possibilité de connaître ce qu'il se passe en dehors de leur cercle primaire d'activité, afin de se construire une vision plus globale des enjeux liés à leur communauté.

Nous constatons à ce stade que la Global HR Community a été décrite non pas de la manière dont elle fonctionne aujourd'hui, mais à partir de représentations idéalisées de ce que devrait être une communauté parfaite. C'est donc une définition en creux de ce qu'est la Global HR Community. Même si tous soulignent l'importance de faire communauté aujourd'hui, et remarquent les efforts qui commencent à être faits en ce sens en RH chez Ubisoft, le constat est clair : la Global HR Community ne permet pour l'instant pas assez de partage de connaissances,

<http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?11;s=1604360040;r=1;nat=;sol=0>

³⁰ Ibid

pas assez d'interactions entre l'ensemble de ses membres, pas assez de visibilité sur l'organisation et les projets en cours.

Point plus intéressant encore, toutes les personnes interrogées n'ont pas su définir ce qu'était concrètement la Global HR Community, pour plusieurs raisons. Si la plupart avaient une vision proche de celle proposée par Marie, la Chief Talent and Communications Officer – à savoir « un groupe de personnes qui ont un intérêt commun ou une pratique en commun et là ce groupe de personnes c'est l'ensemble des gens qui exercent cette fonction de Ressources Humaines chez Ubisoft »³¹ - deux autres principales acceptions sont ressorties des entretiens. La première, étonnamment, est liée à l'organisation du Global HR Summit, le séminaire annuel qui regroupe les Top 100 DRH du groupe. Principal événement RH interne chez Ubisoft, c'est aussi l'une des plus anciennes actions mises en place pour fédérer la Global HR Community puisqu'il se tient depuis plus de 10 ans. Pour certains RH, et notamment les plus juniors, la Global HR Community se résume essentiellement à ce séminaire, alors même qu'ils n'y sont pas toujours conviés. Ceci est particulièrement intéressant, car cela prouve à quel point la communauté n'est pas encore ancrée dans leur quotidien, mais se vit essentiellement par un événement dédié aux top managers, duquel ils entendent bien sûr parler, sans y participer. Pour ceux qui y sont invités, ils décrivent le Global HR Summit comme étant la principale forme d'incarnation et de vie de la communauté. Pour résumer, pour ces membres-ci, la Global HR Community ne fait qu'un avec le Global HR Summit, ce qui est potentiellement problématique. En effet, ce séminaire ne dure que 3 jours par an et ne concerne a priori qu'un cinquième des RH du groupe, malgré l'apparition cette année d'un canal de *streaming* qui permettait à l'ensemble des RH de suivre les conférences en direct.

Deuxième interprétation « déviante » de la Global HR Community, celle d'une communauté qui exerce ou devrait exercer un lien direct avec le reste de la population d'Ubisoft. Dans la définition posée par la Direction des Ressources Humaines, il n'est pas explicitement fait mention de la relation qu'entretiennent les RH chez Ubisoft avec les autres familles de métiers : la Global HR Community concerne essentiellement et principalement les RH du groupe. Ce point de vue, qui semble aller de soi, a pourtant été challengé plusieurs fois par certains membres interrogés. En effet, ceux-ci trace un lien direct entre la Global HR Community et le reste des salariés d'Ubisoft. A ce sujet, Jessica, HR Business Partner au studio de San Francisco, explique : « Ca me fait penser à une équipe et ses supporters (...). Nous sommes l'équipe qui

³¹ Interview n°3

assure le fonctionnement des RH (...). Donc ça ce serait l'équipe de football. Et ensuite, les supporters, j'espère que les gens qui nous supportent sont toutes les autres personnes chez Ubisoft. Les personnes qu'on aide, tous les autres employés. Eux seraient les supporters »³². Il est donc clair ici que la définition de la Global HR Community, son ADN, laisse place à une grande variété d'interprétation. S'agit-il uniquement du groupe précis, délimité, des personnes qui travaillent dans le secteur des RH chez Ubisoft ? Ou bien s'agit-il d'un concept plus vaste et lié au métier-même des RH, qui est de s'occuper de l'ensemble des salaires de l'entreprise, à savoir : l'écosystème global formé des RH et des employés qui gravitent autour d'eux ? A ce stade, il est donc vital pour la Direction des Ressources Humaines dans un premier temps de préciser l'identité-même de la communauté qu'elle souhaite construire. Puis dans un second temps, il apparaît fondamental de partager cette vision avec l'ensemble de la communauté. En effet, il semble difficile que chaque membre s'investisse de la même manière et avec la même intensité dans une communauté si le principe-même de ce groupe n'est pas le même pour tous.

4. Recommandations

A ce niveau de notre recherche, deux principales recommandations nous semblent apparaître. La première concerne la visibilité à donner à la Global HR Community en tant que groupe. Beaucoup de personnes interviewées indiquent ne pas se rendre compte de l'importance de cette communauté, ni prendre la mesure de sa réalité concrète. Ces impressions sont par ailleurs confirmées par les résultats de l'enquête quantitative. Très peu de membres savent avec précision combien de personnes travaillent en RH chez Ubisoft. Le principal défaut de cette communauté qui a été pointé du doigt par ses acteurs, et nous y reviendrons, est son aspect presque « désincarné », invisible. Pourtant, comme le souligne Marie à plusieurs reprises dans son interview, tout comme l'équipe « Strategy and Community » dans sa présentation, la Global HR Community est un groupe puissant, fort de plus de 500 membres. Comment cela peut-il être vécu comme quelque chose d'intangible ? Nous recommandons ainsi de donner la pleine mesure de l'importance de ce groupe, et cela peut notamment se produire à travers la nouvelle plateforme de collaboration dédiée aux RH, actuellement en cours de création. Il nous paraît indispensable que cette plateforme dispose d'une fonctionnalité permettant de visualiser rapidement l'ensemble de la communauté, sur un planisphère virtuel par exemple. L'idée est de comprendre rapidement combien de personnes travaillent en RH par entité, par pays, par zone, et en tout dans la communauté. Mettre un – voire 531 – visage(s) sur la Global HR Community devrait provoquer une sorte d'« électrochoc » chez ses membres en illustrant facilement la somme de

³² Interview n°2

connaissances potentiellement accessibles au sein du groupe. Ceci paraît évident, mais il s'agit bien d'un élément indispensable à la constitution d'un sentiment d'appartenance à un groupe commun. Connaître ses pairs est en effet très important à un niveau collectif pour donner de la consistance à un groupe, quel qu'il soit.

Par ailleurs, à un niveau plus individuel, cette plateforme devrait aussi pouvoir permettre de visualiser rapidement qui est en charge de tel ou tel projet au sein de la Global HR Community. Les membres ont indiqué vouloir avoir plus de transparence sur l'organisation et sur la répartition des projets, afin de pouvoir contacter facilement les bonnes personnes pour les sujets qui les concernent. Nous préconisons donc de réaliser et d'actualiser régulièrement un « mapping » par personne et par entité des compétences et des projets. Ceci permettra aux membres à la fois de connaître rapidement ses interlocuteurs privilégiés sur tel ou tel sujet, mais également de se sentir reconnus par ses pairs pour son implication et ses connaissances sur des sujets importants pour le groupe.

En lien avec des deux premières recommandations évoquées, il serait particulièrement utile aux membres de la Global HR Community, juniors et seniors confondus, d'éclaircir l'organisation interne générale de l'entreprise. En tant que personnes travaillant dans les Ressources Humaines de l'entreprise, il est vital pour les acteurs de la communauté des RH d'Ubisoft d'avoir une vision extrêmement claire et précise de l'organisation de l'entreprise. Or, comme nous l'avons constaté et détaillé précédemment, ceci n'est pas encore une évidence pour la plupart des membres de la Global HR Community. Il serait donc tout à fait justifié de réfléchir et d'instaurer des manières de rendre cette organisation moins opaque et plus facilement compréhensible. Cela peut s'effectuer de diverses manières : soit lors d'une formation spéciale des RH lors de leur *onboarding*, soit via des schémas interactifs disponibles sur la future plateforme de collaboration des RH d'Ubisoft, etc. L'idée principale est de rendre concrète une organisation souvent jugée trop complexe.

Toujours sur le plan individuel, mais sur un niveau plus personnel que professionnel, il pourrait être intéressant de dresser régulièrement le portrait de membres de la communauté et de les partager au reste du groupe. Pourquoi ? Au-delà d'une dimension purement orientée vers les compétences et l'échange de connaissances, la communauté possède un caractère personnel. Les membres se retrouvent autour de passions communes, ils rentrent dans des interactions informelles et se sentent libres et légitimes d'échanger sur les sujets de leur choix. Or, comment

aboutir à ce degré de proximité, toute professionnelle soit-elle, si les membres ne se sont jamais vus, et ne se sont même jamais parlés ? Comment aboutir à des relations décomplexées si les membres ne se connaissent pas ? Il nous paraît donc justifié, bien que chronophage vu la rapidité de croissance du groupe, de s'investir dans l'élaboration d'éléments de présentation mettant en avant la personnalité et les réalisations professionnelles et personnelles des membres. Cela pourrait prendre des formes variées et pas nécessairement ennuyeuses (articles courts et originaux, vidéos dynamiques, format « Konbini » etc.) Cela permettra de mieux connaître les acteurs de la Global HR Community et favorisera la prise de contacts, l'échange interpersonnel et *in fine*, la collaboration et le partage de connaissances tant attendus.

La dernière recommandation issue de ces premières conclusions concerne la définition, l'identité que la Direction des Ressources Humaines souhaite donner à la Global HR Community. Comme nous l'avons vu précédemment, bien que l'ensemble des personnes interviewées aient une vision partagée de ce qu'est une communauté et de ce que devrait être la Global HR Community, nous avons pu prendre conscience de la diversité des interprétations et des représentations de ce que cette communauté est aujourd'hui. Dès lors, il revient à la Direction des Ressources Humaines de partager sa vision de la communauté, puis de la faire accepter par ses membres. En effet, comment faire vivre une communauté si l'ensemble de ses membres ne sont pas alignés sur ce qu'elle est, avant de s'entendre sur ce qu'elle fait ? Il s'agit d'un élément de socle indispensable à la stabilité et à la pérennisation toute communauté. L'identité en tant que groupe influence nécessairement sur l'identité en tant qu'individu et réciproquement, comme l'énonce Renaud Sainsaulieu. Ce temps de définition et de mise à plat de l'identité de la Global HR Community en tant que groupe peut prendre, là encore, plusieurs aspects : lors du Global HR Summit, une présentation similaire à celle réalisée par l'équipe « Community and Strategy » lors du séminaire de l'équipe « International HR », par exemple. Bien que cette thématique ait déjà été présentée lors du Global HR Summit, la densité des sujets à aborder lors de ce séminaire ne laisse pas suffisamment de temps pour expliquer clairement et en profondeur la nature d'une telle forme de coopération. La définition de l'identité de la Global HR Community pourrait également être faite sur la nouvelle plateforme en ligne dédiée au RH, provisoirement nommé « HR Hub ». Un onglet spécifique pourrait être attribué au « statement » de la communauté : ce qu'elle est, ce qu'elle fait, et les raisons pour lesquelles elle existe.

B. Rassembler une communauté aux attentes aussi diverses que singulières : l'épineuse mission de la Global HR Community ?






1. Des objectifs existants mais méconnus : un manque de cap qui pénalise l'essor de la Global HR Community

Dans leur article « Piloter les communautés de pratique avec succès »³³, Gilbert Probst et Stefano Borzillo tentent de définir les six critères à mettre en place pour évaluer la performance des communautés de pratique. Le premier facteur qu'ils présentent – et par conséquent probablement le plus important selon eux – est la définition « *d'objectifs clairs* ». Ils expliquent : « Si les membres d'une CDP (communauté de pratique) ont des *objectifs clairs*, ils sont prêts à s'investir davantage dans la CDP (McDermott, 2003). La littérature sur les CDP reste principalement focalisée sur des objectifs d'« apprentissage » pour les membres (Wenger *et al.*, 2002). (...) Nous avons ainsi défini que les objectifs d'une CDP sont *clairs* s'ils contiennent des critères de performance qui poussent la CDP vers un résultat qui se traduit en baisse de coûts, en accroissement de la qualité (ou quantité), ou en un gain de temps pour l'organisation (Drucke, 1986) ». A la lumière de cet apprentissage, nous constatons que définir puis partager avec les membres de la communauté des objectifs lisibles et compréhensibles est un enjeu fondamental pour le bon fonctionnement du groupe.

Dans le cas de la Global HR Community, la Direction des Ressources Humaines a établi, en étroite collaboration avec l'équipe « International HR » et particulièrement l'équipe « Community and Strategy », une liste de 5 objectifs objectivement clairs et réalistes, ce qui démontre une véritable volonté institutionnelle de construire durablement le projet de communauté et de le mener à bien. Ces objectifs ont été écrits, verbalisés puis partagés lors de la présentation de la Global HR Community par l'équipe « Community and Strategy » au reste de l'équipe « International HR » lors du séminaire d'équipe en mars 2019. Marie, la Chief Talent and Communications Officer d'Ubisoft, nous en a également fait part lors de notre entretien. Ils se présentent comme suivant :

³³ PROBST, Gilbert. BORZILLO, Stefano. « Piloter les communautés de pratique avec succès ». *Revue française de gestion*. N°170. 2007. pp. 135-153.



-  **ALIGN ON OUR HR STRATEGY**
-  **ENHANCE COLLECTIVE INTELLIGENCE**
-  **FURTHER HR EXCELLENCE
& BOOST HR PRODUCTIVITY**
-  **MOTIVATE / ENERGISE**
-  **HAVE SOME FUN**

34

- 1) « **Align on our HR strategy** » : malgré une organisation interne dite « organique » et relativement décentralisée, la Global HR Community doit faire en sorte que tous les RH du groupe soient bien en phase et partagent la stratégie RH de l'entreprise, qui découle directement de la stratégie globale d'Ubisoft et d'Yves Guillemot, son PDG.
- 2) « **Enhance collective intelligence** » : d'après Marie : « C'est qu'on est meilleur à 500 que tout seul. Et du coup qu'on puisse, via différents formats, qu'on puisse mettre nos... « put our minds together », faire se rencontrer nos esprits pour aboutir aux meilleures solutions pour Ubi. »³⁵ En ce sens, la communauté doit avoir à cœur de développer les interactions et le partage d'idées au sein du groupe afin de parvenir à un résultat collectif qui dépasse les intelligences individuelles.
- 3) « **Further HR Excellence and boost HR Productivity** » : nous retrouvons ici la dimension quantitative des « objectifs clairs » définis par Probst et Borzillo. La communauté doit *in fine* se traduire par un gain de productivité et par l'amélioration des processus RH.
- 4) « **Motivate/energise** » : nous avons ici un aspect plus relationnel, plus subjectif et plus « humain », sans doute. Il y a également l'idée d'appartenance, de groupe et de soutien entre pairs. La communauté est non seulement un groupe de partage professionnel, mais aussi un groupe humain où les membres doivent pouvoir compter les uns sur les autres et se sentir écoutés, aidés et en sécurité pour échanger librement.
- 5) « **Have some fun** » : en lien avec le secteur d'activité d'Ubisoft – le jeu vidéo et *l'entertainment* de manière générale – la Global HR Community est également un espace d'amusement et de plaisir, ce qui est par ailleurs vérifié par les discours des membres de la communauté interrogés : les notions de plaisir et de bienveillance ont été très souvent citées pour définir la communauté.

³⁴ Présentation de la Global HR Community – mars 2019

³⁵ Entretien n°3

Ces objectifs, bien que clairement posés et énoncés, ne semblent pourtant pas suffisamment connus des membres de la communauté, d'après les résultats obtenus lors de nos entretiens individuels. Certains de ces objectifs sont implicitement partagés – voire attendus – de tous, et notamment celui d'un meilleur partage de l'information et d'une meilleure mise en relation les uns avec les autres. Ceci se rapproche de l'objectif n°2 : « Enhance collective intelligence ». Cela a également été vérifié dans l'étude quantitative : seuls 36% des répondants ont cliqué sur « Strongly agree » ou « Somewhat agree » à l'affirmation : « I find that knowledge is widely shared among my HR peers worldwide ». Par ailleurs, plusieurs personnes interrogées estiment que la communauté devrait les aider à trouver du soutien et de l'aide de la part des autres membres, dans une atmosphère bienveillante, détendue et quasiment « amicale ». La notion de plaisir est donc importante pour les membres de la Global HR Community.

En revanche, la quasi-totalité des personnes interrogées ont fait part de leur préoccupation concernant le manque de clarté de l'organisation interne et un manque de visibilité sur les enjeux locaux, comme nous l'avons précédemment évoqué. Frustration réelle, ce point n'apparaît pourtant pas comme un objectif à part entière. Commence ici une forme de décalage entre les objectifs proposés par la Direction des Ressources Humaines et les attentes des membres de la communauté.

Cependant, le point le plus intéressant à ce sujet vient d'une certaine confusion qui ressort des entretiens menés. A la question « Quels sont selon vous les objectifs de la Global HR Community ? », nombreuses sont les personnes qui ont partagé avec nous les objectifs « business » RH d'Ubisoft. Nous parlons ici d'objectifs en termes de recrutement, de rétention des talents, ou encore de bien-être des employés, c'est-à-dire finalement des objectifs directement liés à la fonction RH que les répondants exercent au quotidien. Ces objectifs « business » sont également les objectifs que Marie, Chief Talent and Communications Officer, présente annuellement lors du Global HR Summit et qui sont ensuite répartis par zones, organisational units et entités au local. Nous avons donc constaté à plusieurs reprises une sorte d'incompréhension de cette question : les objectifs de la Global HR Community en tant que communauté seraient confondus avec les objectifs business de la fonction RH au niveau de l'entreprise. Or, d'après les recherches en sciences humaines au sujet des communautés de pratique, et notamment l'article de Probst et Borzillo précédemment évoqué, il est capital pour les membres d'une communauté d'être parfaitement alignés sur les objectifs à atteindre. Si

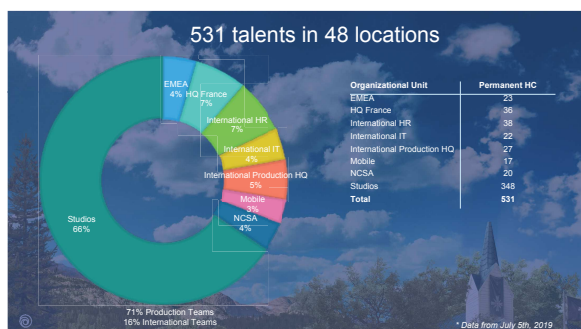
effectivement les objectifs « business » sont connus de tous et parfaitement intégrés au travail quotidien des équipes, les objectifs « communautaires » sont eux bien moins maîtrisés localement. Nous pourrions également interpréter ce décalage en supposant que les objectifs « business » sont le but à atteindre pour les RH d'Ubisoft, et que les objectifs « communautaires » sont la manière d'y parvenir. Ces deux séries d'objectifs sont donc intrinsèquement liés. Il n'empêche que ce non-alignement ou cette méconnaissance des objectifs communautaires pourrait, à terme, pénaliser la réalisation des objectifs business des RH et de l'entreprise en tant que telle.

2. L'attribution d'enjeux particuliers à la Global HR Community en raison de situations très différentes d'une entité à l'autre...

Nous avons vu lors de nos recherches et lectures préliminaires que 3 éléments principaux déterminaient les communautés de pratiques : « l'entreprise conjointe », « l'engagement mutuel » et le « répertoire partagé »³⁶. Si ces facteurs sont bien sûr particulièrement importants, un élément manquant, fondamental pour les membres de la Global HR Community, semble devoir être ajouté : une réalité locale proche ou similaire. En effet, Rémi, Directeur des Ressources Humaines du studio de Montréal, explique qu'une communauté c'est : « un groupe de personnes qui ont le même contexte, ou la même réalité, qui vont vivre les mêmes défis, ou les mêmes trucs ». Et de continuer : « On est presque 4000 à Montréal, à Milan ils sont 120. Je veux dire : on est plus aux RH à Montréal que tout le studio de Milan. Donc c'est sûr que notre réalité ici est tellement différente de leur réalité. Donc comment est-ce qu'on est capables de se connecter sur des trucs ? C'est que le niveau de profondeur de chacune des équipes est tellement différent »³⁷. Rémi souligne un point essentiel : les membres d'une même communauté devraient pouvoir se rencontrer sur des thématiques et surtout des enjeux communs, pour faire progresser le groupe tant du point de vue individuel que collectif. Cette donnée, qui est très peu – voire pas du tout – évoquée par les chercheurs en la matière nous paraît pourtant capitale : pour créer de l'interaction, et donc par conséquent du partage, du dialogue, de la rencontre etc., il faut que les membres puissent avoir les mêmes éléments de référence, et donc une réalité locale comparable. Or, comme nous l'avons souligné précédemment dans le présent mémoire, la Global HR Community est éclatée à travers les 48 entités de l'entreprise où elle est présente.

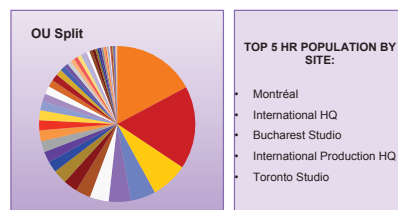
³⁶ BOURDON, Isabelle. TEISSIER, Nathalie. KIMBLE, Chris. *Relation et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle*. 16^e Conférence de l'AIM. 05/2011. La Réunion, France

³⁷ Entretien n°1



38

DISPARATE HR POPULATION



* Data from January 25th, 2019

39

L'enjeu est donc de taille : comment parvenir à faire se rencontrer et dialoguer des équipes RH dont les réalités sont presque incomparables ? Comment, en un sens, justifier et rendre nécessaire la mise en connexion de ces individualités qui, malgré le fait qu'elles travaillent toutes en RH dans la même entreprise, gèrent des situations au quotidien qui ont peu de points en commun ?

Cette variété de situations locales – on pourrait presque dénombrer autant de réalités RH que d'entités, d'après les entretiens individuels – conduisent à la définition d'enjeux bien spécifiques à chaque bureau ou chaque équipe. En effet, nous avons constaté que « chacun voit midi à sa porte », en fonction des enjeux locaux que chacun affronte au quotidien. Pour certains, l'enjeu de la communauté est de préserver « l'identité Ubisoft » en n'oubliant notamment pas de conserver l'humain au cœur de chaque décision. En ce sens, les RH seraient les garants de « l'état d'esprit » et des valeurs de l'entreprise. Ce serait alors à la Global HR Community de cultiver et préserver cette richesse à travers le groupe. Pour d'autres, l'enjeu majeur de la Global HR Community est de créer un pont entre les membres des Ressources Humaines d'un côté, et l'ensemble des salariés de l'entreprise de l'autre. Nous recensons ici une volonté de rattacher plus solidement la fonction RH au reste de l'écosystème Ubisoft. Plus encore, et à un niveau « externe » à la Global HR Community, l'enjeu de ce groupe serait de démontrer la dimension stratégique et indispensable de leur fonction au reste de l'entreprise. Plusieurs personnes interviewées nous ont fait part de leur déception de n'être parfois considérées que comme « une simple fonction support » et non pas comme un élément stratégique de l'entreprise, vision que défend pourtant Marie, la DRH du groupe. Dès lors, l'enjeu majeur de la Global HR Community serait de « faire entendre la voix des RH » à l'extérieur de la fonction, et notamment à un niveau dirigeant, comme le pense par exemple Tina, la Directrice des Ressources Humaines du Studio de Barcelone. D'autres encore insistent sur certains « aspects-métiers » des RH qui devraient faire l'objet d'une attention toute particulière de la part de la communauté. Cela concerne

38 Présentation du futur HR Hub – juillet 2019

39 Présentation de la Global HR Community – mars 2019

notamment le « Learning » (ou « formation »). Pour plusieurs des personnes interrogées, l'enjeu principal de la Global HR Community serait de mieux accompagner les salariés, et notamment les managers, dans leur évolution de carrière. Là encore, nous constatons une forme de « glissement » entre les enjeux de la communauté en tant que telle, et les enjeux des Ressources Humaines en tant que fonction de l'entreprise. Pour beaucoup, les enjeux de la Global HR Community se confondent avec les enjeux de la fonction RH, tout comme les objectifs « business » sont transposés en objectifs communautaires.

Nous voyons donc que la multiplicité des situations et des défis des équipes RH locales influencent largement la vision des enjeux relatifs à la Global HR Community. La Direction des Ressources Humaines d'Ubisoft se retrouve donc face à une double difficulté : partager et faire accepter des objectifs clairs à l'ensemble des membres de la communauté, tout en proposant une vision limpide et unifiée des enjeux à relever.

3. ... Peut mettre en difficulté le fonctionnement et l'évaluation du succès de la communauté

Lorsqu'une communauté de pratique se développe de manière non-émergente, c'est-à-dire « cultivée » par le top management, nous pouvons supposer que cela est fait pour atteindre des objectifs spécifiques, qui ne pourraient *a priori* pas être obtenus sans cette forme particulière d'organisation du travail. Comme nous l'avons vu précédemment, l'instauration de la Global HR Community répond à des impératifs clairement énoncés, bien que pas suffisamment partagés avec le reste du groupe. Etablir des objectifs à atteindre va de pair avec l'évaluation de la performance : la communauté a-t-elle ou n'a-t-elle pas réussi ses missions ? De même qu'à l'échelle individuelle l'évaluation de la performance est un enjeu majeur pour les Ressources Humaines d'Ubisoft, l'évaluation du succès de la Global HR Community en tant que communauté de pratique doit faire l'objet d'une attention toute particulière si l'on souhaite la voir se pérenniser. D'après Probst et Borzillo, « une CDP a du succès lorsque les membres s'échangent sur une base continue du savoir précis, ou des expériences, qui contribuent au développement d'une pratique (savoir-faire) dans un domaine spécifique (McDermott, 2004) »⁴⁰. Cette définition du succès correspond effectivement à la vision proposée par Marie lors de notre entretien : « Tout ce qui va permettre à la fonction RH d'être de plus en plus forte au sens « excellente », de savoir ce qui se fait de mieux, de pouvoir mettre en place ce qui se fait de

⁴⁰ PROBST, Gilbert. BORZILLO, Stefano. « Piloter les communautés de pratique avec succès ». *Revue française de gestion*. N°170. 2007. pp. 135-153.

mieux est en fait très stratégique pour Ubi. Or je suis convaincue effectivement que le fait de partager au sein de cette communauté RH permet à chacun, à chaque membre de la communauté d'être plus fort et donc de faire un meilleur boulot auprès de ses propres équipes »⁴¹. Ici aussi, nous avons une vision claire de la part du top management de la manière de mesurer le succès de la communauté : plus les interactions entre les membres seront nombreuses, plus les relations entre eux seront facilitées et informelles, plus le savoir et les connaissances pourront être partagées, plus les RH chez Ubisoft se sentiront grandis et enrichis sur le plan individuel, et finalement plus la communauté gagnera en efficacité, rapidité et en puissance au niveau collectif. Ceci rejoint les objectifs énoncés précédemment et forme un système cohérent et unifié.

Cependant, force est de constater qu'une fois encore, la manière de mesurer le succès de la Global HR Community diverge d'un membre à l'autre. Certains préconisent de mesurer l'efficacité de la community en étudiant des éléments propres au travail quotidien des RH (chiffre du turn over, données relatives au recrutement et à la marque-employer, le bien-être des salariés etc). D'après eux, des résultats RH satisfaisants au niveau de l'entreprise seraient la marque du succès de la communauté. Nous remarquons une fois encore l'imbrication de la Global HR Community en tant que telle avec les missions relatives à la fonction des Ressources Humaines.

Un autre groupe assez nombreux de personnes interrogées place le curseur non pas sur l'efficacité RH, mais sur la qualité de la relation entre les membres de la communauté. En effet, il paraît difficile pour ces acteurs de quantifier ou mesurer le succès de ce groupe, car il s'agirait d'évaluer quelque chose de l'ordre de la sensation, du sentiment. Il ne faudrait pas se baser sur des résultats chiffrés, mais plutôt évaluer la qualité de la connexion, des interactions, de la collaboration entre chacun. Cela peut englober à la fois le **sentiment de bien-être** lié à la participation au groupe (est-ce que les membres se sentent bien dans la communauté ? Apprécient-ils faire partie du groupe ?), mais aussi le **sentiment d'appartenance** (est-ce que les acteurs ont la possibilité de contacter les autres membres de la communauté ? Est-ce qu'ils estiment pouvoir travailler et interagir régulièrement avec eux ?).

Pour d'autres encore, le succès d'une communauté se mesure par l'apport tangible que chacun peut en retirer, individuellement. En d'autres termes : la Global HR Community répond à ses objectifs si, en tant que membres, nous avons l'opportunité de grandir professionnellement. En

⁴¹ Entretien n°3

lien avec cet aspect de gains personnels, ces membres estiment aussi que la communauté sera efficace s'il est possible d'évaluer la qualité et la quantité d'informations qui circulent entre ses membres. Nous retrouvons ici l'idée du partage et de la collaboration au niveau collectif, qui permet à chaque membre de s'enrichir sur le plan individuel.

Bien sûr, l'ensemble de ces critères d'évaluation fonctionnent de manière entrelacée et ne s'excluent pas les uns les autres. Bien au contraire, nous pensons qu'un système de mesure efficace de la réussite de la Global HR Community devrait pouvoir combiner ces différents aspects, tangibles et intangibles, objectifs et subjectifs, qui font partie intégrante de la vie d'une communauté. Néanmoins, comme cela est le cas pour les objectifs et les enjeux, il est indispensable que ces facteurs d'évaluation soient clarifiés et diffusés à l'ensemble de ses membres. En effet, chacun doit avoir les clés pour évaluer si sa propre participation à la vie de la communauté influe sur le succès du groupe entier. Métaphoriquement, connaître les règles du jeu au début de la partie est une étape indispensable pour permettre à tous les joueurs de s'investir à chaque tour.

Finalement, nous constatons une certaine forme de réaction en chaîne : parce que tous les membres de la Global HR Community n'ont pas les mêmes représentations de ce qu'est leur communauté, ils établissent des objectifs et des enjeux propres à leur réalité sur le terrain et à la manière dont ils vivent personnellement leur appartenance à la communauté. En découle une appréciation différente de la manière de mesurer le succès et la participation à la vie du groupe.

4. Recommandations

Les recommandations concernant cette partie de l'analyse peuvent paraître à la fois triviales et évidentes. Pourtant, les neuf entretiens que nous avons menés nous permettent de conclure que les membres ressentent non seulement le besoin d'avoir plus de clarté sur l'organisation et la nature de la communauté, comme nous l'avons vu précédemment, mais ils laissent entendre qu'il faut également préciser son mode de fonctionnement.

Cela passe notamment par une mise au point concernant les objectifs de la Global HR Community en tant que groupe. Nombreux sont les membres qui transposent les objectifs « business » de la fonction RH chez Ubisoft à la communauté elle-même. Bien-sûr, ces deux séries d'objectifs sont intimement liées l'une à l'autre et sont les deux facettes d'une même pièce : les premiers sont le résultat final à atteindre, tandis que les seconds sont le guide, la

manière qui permettra d'atteindre ces buts. Néanmoins, il convient de les distinguer et d'insister sur l'importance des objectifs communautaires : ils sont la clé du succès de la fonction RH d'un point de vue « micro-économique ». L'une des méthodes pour montrer que ces deux types d'objectifs sont différents – bien que complémentaires – serait d'illustrer chacun des objectifs communautaires. En effet, la principale différence entre les objectifs « business » et communautaires est que les premiers sont basés sur des données chiffrées (nombre de recrutements, pourcentage de turn over etc.) tandis que les seconds relèvent d'un ressenti personnel propre à chaque membre. Il paraît donc nécessaire d'explicitier comment atteindre chacun des 5 objectifs communautaires. Par exemple :

- « **Align on the strategy** » : développer et partager un quiz ludique (pourquoi pas sous la forme d'un jeu vidéo plateforme) concernant la stratégie RH proposée par le top management. Cela permettrait à chaque membre de s'assurer la bonne compréhension des enjeux RH à moyen et long termes, et à la Direction de partager de manière originale ses objectifs annuels.
- « **Enhance collective intelligence** » : dès que la nouvelle plateforme sera en ligne, mesurer le nombre de partage de documents, d'informations et de guidelines qui ont permis d'aider certains membres de la communauté. Il serait ensuite intéressant de partager ce chiffre avec le reste de la communauté pour illustrer la quantité de savoir facilement accessible et échangeable.
- « **Further HR excellence and boost HR productivity** » : mettre en lumière le récit de certains membres qui ont pu résoudre un problème grâce à l'expérience et au coaching d'autres acteurs du groupe. Ces récits seraient également l'occasion d'insister sur le gain de temps réalisé.
- « **Motivate/energise** » & « **have some fun** » : ce point, a priori plus difficile à mesurer du fait de sa nature plus personnelle, pourrait également faire l'objet d'un témoignage, retour d'expérience, ou tout simplement d'un récit-photos mettant en avant les moments d'échange et de rencontres que la communauté expérimente. Mettre des mots ou des images sur de l'intangible permettrait d'incarner toujours plus la bienveillance et l'entente au sein de la communauté.

Une fois que les objectifs de la Global HR Community seront clarifiés pour tous, il sera alors possible de corriger la réaction en chaîne dont nous avons parlé précédemment : connaître la nature et les objectifs liés à la communauté devrait permettre à chacun d'avoir une vision plus limpide des enjeux à relever et de la manière de mesurer le succès collectif. Bien sûr, ces

objectifs devront également avoir une place de choix sur la nouvelle plateforme de collaboration en ligne : il est très important que chacun puisse accéder rapidement à ces objectifs, tout comme à l'organisation de la communauté. Un onglet visible et facilement cliquable pourra donc abriter un récit clair de ce qu'est la Global HR Community, des valeurs qui l'animent, et de ses raisons d'être : objectifs, enjeux, mode de fonctionnement et d'évaluation. Sans cette mise au point indispensable, la communauté éprouvera des difficultés à fonctionner de manière unifiée et efficace.

C. Construire et diffuser une identité propre à la Global HR Community : fédérer ses membres autour d'une histoire commune

Face à une Global HR Community objectivement désireuse de progresser ensemble mais qui fait face à des difficultés d'ordre structurel – hétérogénéité des situations et des enjeux locaux, manque d'harmonisation autour des représentations liées à la communauté – la Direction des Ressources Humaines d'Ubisoft doit affronter un défi majeur : comment concilier les attentes variées et les représentations plurielles émanant des membres de la communauté ? D'après Renaud Sainsaulieu et Florence Osty, figures de référence de la recherche sur les notions d'identités collectives et d'identité(s) au travail, la réponse se trouve dans l'élaboration et le partage d'une culture commune, suffisamment englobante et fédératrice pour transcender les particularismes des membres de la Global HR Community.

1. Identité, identité collective et culture : éclairage étymologique

Plusieurs notions méritent ici d'être pleinement définies avant d'entamer une analyse plus approfondie de la nature du lien qui unit les membres de la Global HR Community. En 1977, Renaud Sainsaulieu est l'un des premiers chercheurs en sciences sociales à affirmer l'impact des relations professionnelles et de l'activité de travail sur la construction identitaire des individus⁴². Dans le *Trésor de la Langue Française. Dictionnaire de la langue du XIXe et du XXe siècle*, le terme « identité » est notamment présenté comme suivant : « caractère de ce qui demeure identique ou égal à soi-même dans le temps (identité personnelle) »⁴³. Par ailleurs, le dictionnaire en ligne *Larousse.fr* définit « l'identité » comme étant le : « caractère permanent et fondamental

⁴² SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Les Presses de Sciences Po. 2014. 4^e édition. ISBN : 978-2-7246-1495-4

⁴³ Identité. In *Trésor de la langue française. Dictionnaire de la langue du XIXe et du XXe siècle*. Editions du Centre National de la recherche scientifique. Paris. 1981. Tome neuvième. p.1083. ISBN 2-222-03049-8

de quelqu'un, d'un groupe, qui fait son individualité, sa singularité»⁴⁴. L'identité est donc la somme des caractéristiques qui fondent l'unicité d'un individu et le distinguent de toute autre personne.

Au niveau d'un groupe, l'identité collective est définie par Florence Osty comme la « dimension de l'identité résultant de l'intégration dans une collectivité d'appartenance, et de l'assimilation à des groupes déjà constitués »⁴⁵. En associant les définitions d'« identité » et d'« identité collective », on constate donc que la dimension identitaire ne se limite pas uniquement à l'individu, mais peut s'étendre à l'ensemble d'un groupe existant dont les membres partagent le même système de normes, de valeurs, de représentations et de mode de comportement. A ce sujet, Florence Osty écrit : « (...) ce désir de métier révèle une identification à l'activité de travail. Il désigne également un collectif d'appartenance homogène sur le plan de ses valeurs, de ses normes de comportement et de ses croyances. La valorisation du travail bien fait, le désir de progression dans l'échelle des compétences, l'entraide entre pairs sont les indices d'une identité au travail de type professionnel »⁴⁶.

Enfin, pour bien cerner l'ensemble des enjeux liés à cette partie de notre analyse, il nous paraît important de définir un dernier terme central en sciences sociales : celui de « culture ». Toujours d'après Florence Osty, la culture « représente alors l'expression de l'identité collective d'un groupe social et fonctionne comme un tout cohérent, articulant différents éléments sous forme d'un système équilibré et harmonieux, en offrant aux individus – à travers des modes de socialisation via des institutions notamment éducatives – un style inconscient de comportement pour toutes les activités de la vie ». Elle poursuit : « La culture de métier, comme toute culture, met en jeu un système de normes, de valeurs et de représentations qui forge l'identité collective et assure l'intégration sociale. Emanation d'une communauté, la culture n'assure sa pérennité qu'à travers l'établissement de mécanismes de socialisation, c'est-à-dire d'instances orientées vers la transmission des principes culturels »⁴⁷. La culture est donc l'incarnation de l'identité : elle la rend visible et palpable pour l'ensemble des individus, qu'ils soient membres du groupe

⁴⁴ Identité. In *Larousse. Langue française* [en ligne]. Editions Larousse. [Consulté le 6 septembre 2019]. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/identite/41420>

⁴⁵ OSTY, Florence. *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Les Presses Universitaires de Rennes. 2002. p.97. ISBN : 2-86847-760-7

⁴⁶ OSTY, Florence. *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Les Presses Universitaires de Rennes. 2002. p.98. ISBN : 2-86847-760-7

⁴⁷ OSTY, Florence. *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Les Presses Universitaires de Rennes. 2002. p.101. ISBN : 2-86847-760-7

concerné ou non. La culture rend immédiatement appréhensibles des facteurs identitaires parfois tacites ou implicites, toujours constitutifs de l'homogénéité du groupe.

2. Une vision commune des RH chez Ubisoft à travers le groupe : un atout majeur à exploiter

Ce détour par une mise au point étymologique nous a paru important pour mettre en avant les éléments constitutifs de l'identité de la Global HR Community. En effet, même si cette dernière n'a été que récemment institutionnalisée et que ses membres ont des perceptions variées du fonctionnement communautaire, la Global HR Community regroupe des individus qui partagent une vision commune de leur identité collective.

Lors des entretiens individuels, plusieurs questions avaient pour objectif de mettre des mots sur les représentations que les répondants se faisaient de la communauté et de leur appartenance au groupe. Un rapide portrait chinois a notamment permis de faire le point sur les principales qualités et faiblesses de la Global HR Community. Parmi les centaines – voire milliers – d'adjectifs existants dans la langue française, il a été particulièrement frappant de constater que plusieurs d'entre eux sont fréquemment revenus à l'esprit des personnes interrogées. Le premier trait caractéristique des membres de la communauté serait la bienveillance. Cet aspect a été mentionné dans la quasi-totalité des entretiens et semble être, par conséquent, un élément constitutif fondamental de l'identité collective des RH chez Ubisoft. Cette bienveillance regroupe selon eux à la fois la gentillesse des membres, leur disponibilité, leur ouverture d'esprit, leur humilité, l'attention personnalisée qu'ils portent à chaque salarié, mais également l'importance significative de « l'humain » dans chaque prise de décision.

Autre caractéristique souvent mentionnée : la qualité d'experts des membres de la Global HR Community. Les RH chez Ubisoft se reconnaissent entre eux comme étant des spécialistes de leur domaine, qu'il s'agisse de recrutement, de management de la performance, de l'accompagnement des managers, de la mobilité internationale ou encore de la gestion de carrière. La compétence intrinsèque de chaque membre est reconnue et valorisée par ses pairs, ce qui provoque un très grand sentiment de satisfaction et d'acceptation au sein du groupe, et ce même pour les membres les plus juniors. La qualité de chaque professionnel de la communauté est validée par le groupe, ce qui permet un processus d'identification réciproque entre l'individu et le reste du groupe. Renaud Sainsaulieu consacre d'ailleurs une partie de son ouvrage *L'identité au travail* aux processus d'identification « aux égaux et aux puissants ». Il explique que trois

conditions permettent l'identification : une condition affective, une condition de puissance, et une condition de similitude. Dans ce dernier cas, « L'identification est facilitée par la présence d'éléments communs entre le sujet et le modèle »⁴⁸. La reconnaissance de la valeur et de la qualité du travail de chaque membre du groupe, et surtout celui des plus inexpérimentés de la part plus seniors, aboutit à une forme de validation de l'appartenance de chacun à la communauté.

Par ailleurs, un fort investissement personnel dans le travail semble également faire partie intégrante de l'identité des RH d'Ubisoft. Cet investissement semble pareillement réparti tout au long de la chaîne hiérarchique : les juniors ne se sentent pas moins motivés et investis que leurs managers sous prétexte que leurs missions seraient moins stratégiques. Cet enthousiasme est particulièrement remarqué par les top managers interviewés : notamment Zach, HR Partner Manager au studio de Toronto, Tina, Directrice des Ressources Humaines à Barcelone, ou encore Marie, la Chief Talent and Communications Officer. Tina parle par exemple d'équipe « *hyper-engaged* » qui « se donnent à mort »⁴⁹. Zach, de son côté, loue les réalisations de son équipe en disant « Moi je pensais « Ok, il faut qu'on trouve un moyen de partager ce qu'on fait à l'externe, parce que notre équipe RH est vraiment très puissante »⁵⁰.

Dernières qualités reconnues à la Global HR Community en tant que groupe en construction : l'effort et la volonté de bien faire. Même les personnes interrogées les plus sceptiques sur les apports de la communauté aujourd'hui reconnaissent l'énergie et la motivation déployées par les autres collaborateurs pour donner vie à ce groupe. Ils estiment qu'il pourra s'agir d'un projet intéressant et enrichissant, à condition qu'il soit réellement fonctionnel. La Global HR Community est donc globalement perçue comme une opportunité qui pique la curiosité des acteurs et suscite l'attente – voire l'impatience – de la plupart d'entre eux.

Les membres de la communauté s'accordent également sur une vision plutôt harmonisée des difficultés que rencontre aujourd'hui la Global HR Community. Le premier élément cité n'est autre que son manque d'incarnation concrète dans la vie d'une grande majorité des RH aujourd'hui. La communauté apparaît encore trop faible, trop lointaine, trop inexistante pour avoir un impact réel sur le quotidien des membres du groupe. Ce sont des difficultés dans la

⁴⁸ SAINSAULIEU, Renaud. Identités collectives et reconnaissance de soi dans le travail. In *L'identité au travail*. Presses de Sciences Po. 2014. 4^e édition. p.404. ISBN : 978-2-7246-1495-4

⁴⁹ Entretien n°5

⁵⁰ Entretien n°8 : « For me I was like “ok we need to find a way to share externally what we do because our HR team is actually really powerful” ».

réalisation et l'accomplissement de la communauté qui sont le plus fortement pointées du doigt. La Global HR Community ne se matérialise pas suffisamment, et par conséquent, n'existe encore pas vraiment pour bon nombre de personnes interrogées.

Autre axe d'amélioration qui déclenche une certaine frustration de la part des RH d'Ubisoft : la Global HR Community a du mal à se réaliser car les modes de fonctionnement interne sont jugés trop cloisonnés pour permettre un véritable échange de savoirs et de compétences. Les juniors notamment estiment ne pas avoir suffisamment accès à l'ensemble de la communauté et de ses membres pour pouvoir sentir réellement leur appartenance à un groupe qui dépasse leur entité organisationnelle. La communauté des RH d'Ubisoft apparaît aussi parfois trop déconnectée du reste de l'entreprise, comme cela a déjà été évoqué. Il y a donc un réel enjeu à « casser les silos » si la Global HR Community souhaite développer un sentiment d'appartenance au niveau de la communauté entière.

Les personnes interrogées ont ensuite dû choisir un animal symbolisant selon eux la Global HR Community. Cette fois encore, certains animaux ont été cités plusieurs fois, comme par exemple le chat, le chien et la chouette. Le chat d'abord, pour son côté persévérant et attachant, mais aussi pour son « inutilité » apparente (A quoi sert un chat ? A quoi sert la Global HR Community ?). Le chien ensuite, pour sa bienveillance, sa bonne humeur, sa loyauté et son dévouement. Enfin la chouette, à la fois pour sa sagesse, et pour son mode de vie nocturne qui la rend souvent invisible... Nous constatons donc que ces images mentales illustrent parfaitement les représentations positives ou négatives que les membres de la Global HR Community se font de leur groupe. Il y a donc un socle commun permettant de bâtir une identité commune, « le plus petit dénominateur commun » capable de rassembler l'ensemble des RH du groupe, malgré la singularité de leurs situations individuelles.

De ce portrait chinois, *a priori* inoffensif et enfantin, se dégagent selon nous trois piliers incontournables de l'identité collective des RH chez Ubisoft. Le premier d'entre eux est l'attachement à l'humain et la volonté de mettre le bien-être des salariés au cœur de leurs préoccupations. La défense de l'éthique passerait même avant la réalisation des objectifs du groupe. En effet, Tina, Directrice des Ressources Humaines du studio de Barcelone, explique : « La fin ne justifie pas les moyens. En préservant une ambiance, une manière de traiter les personnes et même être capables de renoncer à certains objectifs si ça fait pas du sens au niveau

humain »⁵¹. Les différentes personnes interrogées ont bel et bien le sentiment d'être au service des salariés du groupe et se sentent responsables de leur bien-être dans l'entreprise. Il est extrêmement gratifiant pour eux d'aider au mieux les employés d'Ubisoft, car la plupart ont conscience que dans une industrie comme celle du jeu vidéo, c'est bien l'intelligence et la créativité humaines qui font l'originalité et le succès d'une licence. Ils ont donc particulièrement à cœur de s'engager et s'investir en donnant le meilleur d'eux-mêmes pour contribuer tout d'abord à l'épanouissement de la « matière grise » d'Ubisoft, et ensuite aux résultats économiques de l'entreprise.

Le deuxième trait de personnalité de la Global HR Community repose sur l'espace sécurisant et accueillant que la communauté offre à ses membres pour grandir individuellement. Comme expliqué plus haut, les membres de la Global HR Community se sentent considérés pour leurs compétences et leur connaissance précise de leur domaine d'expertise. Cela ne concerne pas uniquement les managers ou Directeurs des Ressources Humaines : les nouveaux arrivants ont également le sentiment que leur avis est écouté, voire même demandé et attendu. La Global HR Community est donc une communauté où règnent le respect mutuel et la confiance entre les membres du groupe, conditions indispensables à l'établissement de relations professionnelles solides et efficaces.

Enfin, les membres de la Global HR Community ont également la conviction d'appartenir à un groupe qui est constamment à la recherche de l'amélioration de ses processus et de ses manières de faire. En ce sens, l'adaptabilité et la résilience des acteurs de cette communauté semblent être, elles aussi, des caractéristiques constitutives de l'identité des RH chez Ubisoft. Zach, le HR Partner Manager du studio de Toronto décrit : « Beaucoup de choses changent très vite, et une chose que je peux dire à propos des RH chez Ubisoft c'est qu'on a les capacités de s'adapter et de revenir en étant plus forts. On apprend des retours d'expériences de nos équipes »⁵². En effet, la culture du « feedback », ou « retour d'expérience », est extrêmement développée chez Ubisoft de manière globale. Cela se perçoit notamment par le nombre de sondages qui sont envoyés aux salariés et notamment au niveau RH. Un sondage trimestriel évalue le degré de bien-être de chaque salarié dans son équipe, et un second sondage est envoyé tous les deux ans pour permettre à tous les employés de donner leur avis sur des sujets aussi importants que la stratégie

⁵¹ Entretien n°5

⁵² Entretien n°8 : « A lot changes very quickly and one thing that I know of Ubisoft HR is that we have the ability to adapt and come back and be stronger. We learn from feedback from our teams »

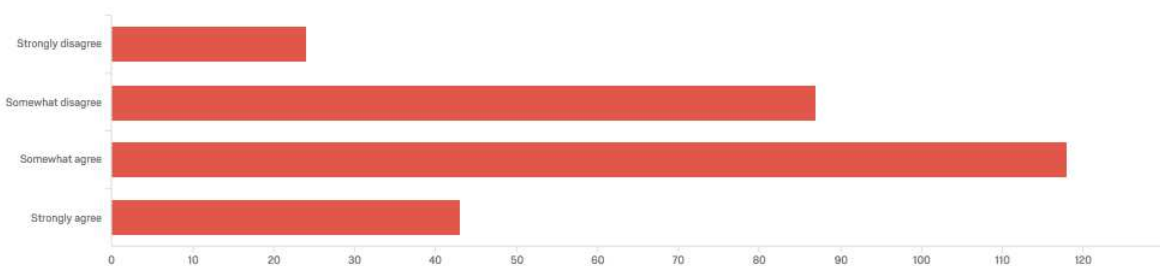
adoptée par l'entreprise ou encore la reconnaissance l'apport individuel à la réalisation des objectifs globaux.

L'ensemble de ces caractéristiques permettent donc de dépeindre un système de valeurs et de normes propre aux RH chez Ubisoft. Si l'on suit les préceptes de Renaud Sainsaulieu et Florence Osty, il y a donc ici assez de matière disponible pour diffuser un sentiment d'appartenance global fort.

3. *Un sentiment d'appartenance à la communauté existant mais partiel*

La Global HR Community dispose donc d'atouts majeurs à faire valoir dans le cadre de du partage d'une culture et d'une identité communes, éléments fondamentaux permettant le sentiment d'appartenance. Dès lors, il était indispensable de demander à ses membres à quel degré ils se sentent faire partie de cette communauté. Ce point a d'abord fait l'objet d'une question particulière dans l'étude quantitative qui a été envoyée à l'ensemble de la communauté en janvier 2019. A l'affirmation « Je me sens véritablement membre d'une communauté RH globale », les répondants pouvaient choisir entre quatre options : « Entièrement d'accord », « plutôt d'accord », « plutôt pas d'accord » et « pas du tout d'accord »⁵³.

Ci-dessous les résultats à cette question :



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	I truly feel like a member of a global HR Community	1.00	4.00	2.66	0.85	0.72	272

⁵³ « I truly feel like a member of a global HR Community » - « Strongly agree », « Somewhat agree », « Somewhat disagree », « Strongly disagree ».

#	Field	Choice Count
1	Strongly disagree	8.82% 24
2	Somewhat disagree	31.99% 87
3	Somewhat agree	43.38% 118
4	Strongly agree	15.81% 43
		272 54

Nous constatons ici des chiffres en demi-teinte : 59% des répondants estiment faire partie d'une communauté de RH mondiale à l'échelle d'Ubisoft. Plus intéressant encore, les plus gros pourcentages s'articulent autour des réponses « Plutôt d'accord » et « Plutôt pas d'accord ». Cela sous-entend que les RH chez Ubisoft sont plutôt divisés sur cette question : font-ils ou ne font-ils pas partie d'une communauté globale ? Comment expliquer que près de 4 personnes sur 10 n'ont pas le sentiment d'appartenir à cette Global HR Community ? Cette donnée est potentiellement inquiétante si la Direction des Ressources Humaine souhaite construire une communauté homogène et active.

Les entretiens individuels tendent à confirmer les résultats obtenus dans l'étude quantitative : 5 personnes interviewées sur 9 estiment faire pleinement partie de la Global HR Community, 1 a l'impression de ne pas y être complètement intégrée, et 3 ont des avis mitigés sur la question. Comment expliquer de telles divergences d'opinions ?

Karine, Junior Project Manager pour la zone EMEA, raconte : « : Après c'est peut-être parce que moi je suis Junior, et donc j'ai pas mille occasions d'être en contact avec plein de gens (...). Moi je suis déjà un petit peu plus « opé », je sens pas encore vraiment ... j'ai pas encore vraiment l'impression de faire grandement partie de la communauté au global. Communauté EMEA ça clairement, mais globale non »⁵⁵. De son côté, Quentin, Junior Talent Acquisition Specialist au HQ, explique : « Oui, de fait, membre passif, membre de loin. (...) Mais j'aurais pu aussi dire non, parce que du coup elle se caractérise par rien dans mon quotidien »⁵⁶. Nous constatons donc que les juniors ont un sentiment d'appartenance *a priori* moindre que leurs supérieurs. Quentin explique en effet : « Parce que du coup moi j'ai l'impression qu'il y a plus une Global HR Community des DRH et des HR managers, qui sont plus impliqués dans un certain nombre de projets communs, notamment le Global Summit (...) »⁵⁷. Ces Juniors se sentent donc moins intégrés à la Global HR Community que leurs managers, ce qui tendrait à signifier que la Global

⁵⁴ Etude quantitative – janvier 2019

⁵⁵ Entretien n°4

⁵⁶ Entretien n°7

⁵⁷ Entretien n°7

HR Community fonctionnerait surtout à destination des top managers de la fonction RH, pour le moment. Ce sentiment se trouve confirmé par certains managers, comme c'est le cas pour Zach à Toronto : « Je pense... ce que je pense de la Global HR Community, je la ressens plus à un niveau senior, parce que c'est le groupe de personnes qui se retrouvent plus régulièrement et qui ont plus de contacts les uns avec les autres »⁵⁸. Marie, la DRH d'Ubisoft, est également consciente de ce décalage dans la manière dont les juniors vivent leur appartenance à la Global HR Community par rapport à leurs aînés : « Je pense que les DRH de sites et studios, pour ceux qui sont déjà venus au moins une fois au HR Summit, je pense que oui, il y a un sentiment d'appartenance. C'est un sentiment d'appartenance qui est moins fort qu'à leur communauté locale, à leur studio ou leur site, c'est le pouvoir de la proximité. Mais il y a le truc de "je fais des RH chez Ubi, comme toi". Donc ces gens-là, oui. Les équipes en dessous, beaucoup moins, nettement moins »⁵⁹.

Ce qui semble ressortir de ces entretiens, c'est que le sentiment d'appartenance à la Global HR Community semble lié à la participation au séminaire annuel des RH d'Ubisoft, le Global HR Summit. Ce point est particulièrement problématique pour les Direction des Ressources Humaines, car seul un cinquième des RH ont la possibilité d'assister à cette manifestation. Nous étudierons plus tard dans le présent mémoire l'importance de la rencontre en face-à-face dans l'établissement d'un sentiment d'appartenance à un même groupe. Nous constatons aussi que la sensation d'être un membre à part entière de la Global HR Community croît à mesure que l'on monte dans la hiérarchie et dans le niveau d'ancienneté au sein du groupe. Ce résultat, s'il est assez logique et attendu, n'en est pas moins une difficulté à surmonter pour les équipes responsables de l'animation de la communauté. En effet, si autant de membres – juniors et parfois seniors – continuent à ne pas se sentir pleinement membres de la Global HR Community à l'avenir, leur participation à la vie du groupe pourrait être compromise et le développement de la communauté, menacé. Une communauté où une majorité de membres sont silencieux ou inactifs apparaît, de fait, comme une communauté moribonde, notamment si l'on en croit les objectifs établis par la Direction des Ressources Humaines.

⁵⁸ Entretien n°8 : « I think .. what I think of the Global HR Community, I perceive it as more as the senior level, because that's the group of people that are getting together more often and have more touch points »

⁵⁹ Entretien n°3

4. Valoriser la fonction RH et ses membres en interne et en externe : la fierté comme vecteur de reconnaissance réciproque

Dès lors, comment remédier à ce sentiment d'appartenance partiel ? L'une des clés évoquées par Marie elle-même et par l'équipe « Community and Strategy » repose sur le développement d'un sentiment de fierté partagé par l'ensemble de la fonction RH. D'après la Chief Talent and Communications Officer : « Et la dernière chose, je pense qu'on n'a pas encore abordée mais qui est importante pour moi, c'est la fierté. La fierté d'appartenance, tout simplement la fierté de pouvoir dire "je suis RH chez Ubi". Et aujourd'hui il y a de la fierté, mais elle est pas... c'est pas du 100% (...) On pourrait marketer un peu plus ce qu'on fait en RH à l'externe. Tout ça dans le but de créer une forme de fierté, "bah oui oui c'est moi qui l'ai fait". Quand tu fais ça, du coup ça réunit en fait tout le monde autour de quelque chose de positif qui est très unificateur, en fait »⁶⁰. Si d'une part il est important de diffuser une culture commune positive pour que chacun se reconnaisse dans les valeurs de la communauté, il est aussi fondamental selon Marie de valoriser les réalisations tant individuelles que collectives pour cimenter la fierté du groupe. Cette notion de fierté s'articule avec celle de la reconnaissance d'une identité individuelle ou collective par autrui. Renaud Sainsaulieu et Florence Osty accordent un intérêt particulier à ces deux concepts de fierté et de reconnaissance. Le premier consacre même un chapitre entier de son ouvrage *L'identité au travail* à la « reconnaissance de soi dans le travail ». Il explique : « S'il y a identité personnelle, c'est qu'il y a reconnaissance par les autres, mais celle-ci n'est pas obligatoirement accordée, elle s'inscrit elle-même dans un jeu de forces sociales »⁶¹. La reconnaissance de soi au travail passe donc par la valorisation des accomplissements personnels ou collectifs, c'est-à-dire par la construction d'un sentiment de fierté à l'échelle individuelle ou groupale. C'est bien à ce prix que peut s'établir durablement un sentiment d'identité collective. Ceci est par ailleurs confirmé par Florence Osty lorsqu'elle écrit : « L'identité de métier peut être ainsi analysée du point de vue de sa dynamique d'accès à la reconnaissance dans les interactions de travail »⁶². De la reconnaissance naît la fierté, et c'est donc grâce à cette reconnaissance de la part de la hiérarchie mais aussi de leurs pairs que les membres de la Global HR Community consolideront leur identité de groupe. Notons que nous parlons ici d'une diffusion en externe des

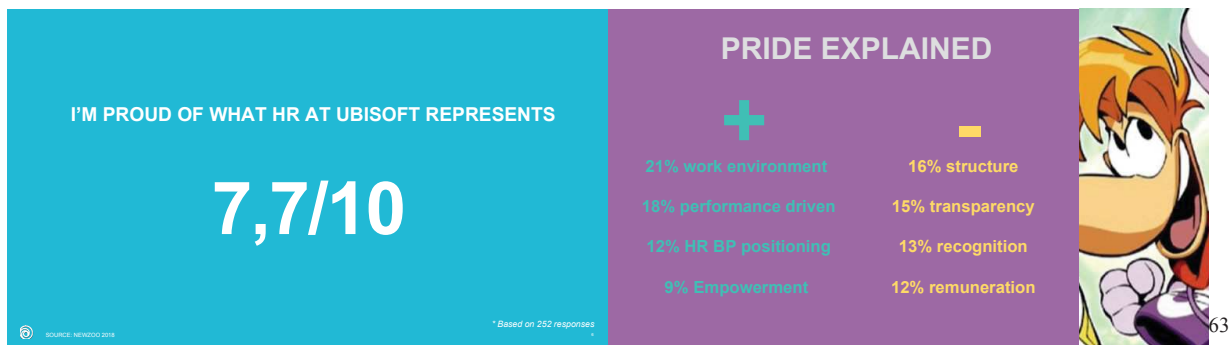
⁶⁰ Entretien n°3

⁶¹ SAINSAULIEU, Renaud. *Identités collectives et reconnaissance de soi dans le travail*. In *L'identité au travail*. Presses de Sciences Po. 2014. 4^e édition. p.416. ISBN : 978-2-7246-1495-4

⁶² OSTY, Florence. *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Les Presses Universitaires de Rennes. 2002. p.103. ISBN : 2-86847-760-7

accomplissements des RH, ce qui signifie soit en dehors de l'entreprise, soit au sein de l'entreprise mais hors fonction RH.

Ce sentiment de fierté existe-t-il chez Ubisoft ? D'après les résultats de l'enquête quantitative de janvier 2019, la réponse semble être oui :



Cette note de 7,7/10 est une note encourageante et souligne encore une fois que les ingrédients sont bien présents afin de construire une identité et un sentiment d'appartenance forts. En revanche, à la question « Pensez-vous que les sujets RH sont suffisamment mis en avant ? »⁶⁴, les avis sont nettement plus partagés :



Donc, comme l'indique Marie, le sentiment de fierté est bien existant – bien qu'il pourrait être encore développé – mais il est entaché par le fait que les succès des membres de la communauté

⁶³ Présentation de la Global HR Community - mars 2019

⁶⁴ « Do you feel that HR topics are given enough exposure ? »,

⁶⁵ Sondage quantitatif – janvier 2019

font trop peu souvent l'objet d'une valorisation, que ce soit en interne au niveau de la population RH, ou bien en externe, dans le reste de l'entreprise voire même en dehors d'Ubisoft. Ce sentiment est, par ailleurs, partagé par certaines personnes interviewées lors des entretiens individuels, et notamment Zach de Toronto : « Je travaille en RH depuis un moment, et dans toutes les entreprises où j'ai travaillé avant Ubisoft, il y a eu plein de fois où je n'étais pas fier du travail que je faisais. Et je n'ai pas expérimenté cela une seule fois chez Ubisoft. Il n'y a rien que je ne signerais pas de mon nom, parce qu'on est fier de notre travail ici (...). On est à l'opposé de toutes les autres équipes RH. Et même, il y a des gens que je connais qui travaillent chez Google en RH et j'ai le sentiment qu'on est meilleur qu'eux ! (...) Et la seule chose que j'espère c'est qu'Ubisoft partage cela plus souvent à l'externe. Je te garantis que si on commençait à partager plus ce qu'on fait en interne, les autres entreprises seraient là « waouh ! » »⁶⁶. De fait, créer de la fierté permettrait à tous les membres de se souder autour d'une constellation de réalisations fortes et ferait naître, par conséquent, un sentiment d'appartenance décuplé.

5. *Recommandations*

Trois conclusions viennent ponctuer cette partie de notre analyse. Nous recommandons :

- de capitaliser sur une vision homogène et convaincante de l'identité RH chez Ubisoft
- d'accentuer les efforts concernant l'intégration des plus juniors au sein de la Global HR Community
- de développer la fierté d'appartenir à la fonction RH chez Ubisoft en partageant en interne et en externe les accomplissements des membres de la Global HR Community.

Ces trois points devraient permettre, à terme, de consolider le sentiment d'appartenance à la Global HR Community, et par conséquent d'améliorer la participation de chacun à la vie du groupe.

Le premier point concerne une forme de communication particulière : la communication corporate interne. De même que les marques construisent minutieusement leur identité auprès de leurs différentes parties prenantes, nous constatons aujourd'hui un réel besoin de la part des

⁶⁶ Entretien n°8 : « I've worked in HR for a while, and every single company I've worked for before Ubisoft, there were multiple times when I wasn't proud of the work I was doing. And I have not experienced that once at Ubisoft. There's nothing that I wouldn't put my name on, because we're proud of the work we do here (...). We're opposite of every other HR team. Even, I have people that I know that work at Google and they work at HR there and I feel we're better! (...) And the only thing I wish is that externally Ubisoft shares that more. I guarantee you, if we started to share more about what we do internally, other companies would be like "wooh" »

membres de la Global HR Community de se retrouver autour d'une histoire et de valeurs communes. L'équipe « Community and Strategy », en charge du développement de la communauté RH d'Ubisoft, pourrait par exemple se lancer dans un projet de mise à plat de l'identité du groupe. Il s'agit-là de la conclusion logique d'un processus ayant commencé par définir ce qu'est la Global HR Community et ce que sont les objectifs qu'elle poursuit. L'élaboration d'une charte ou d'un manifeste de la Global HR Community pourrait retracer l'ensemble de ces éléments et donner corps au principe diffus « d'identité collective ». L'équipe « Community and Strategy » pourrait également mettre à contribution différents membres volontaires pour établir cette charte de manière la plus collaborative possible. Ce document pourrait prendre la forme d'un livret interne dédié aux RH et remis lors de l'intégration des nouveaux arrivants, ou alors d'une vidéo corporate spécifique, format sans doute plus impactant et plus en lien avec le secteur d'activité de l'entreprise.

Deuxièmement, plusieurs pistes ont été régulièrement évoquées pour pallier le plus faible sentiment d'appartenance des juniors à l'entreprise. La plus connue d'entre elles est notamment la mise en place d'un système dit de « buddy », ou de mentoring, qui consisterait à attribuer à chaque nouvel arrivant en RH un parrain ou une marraine qui veilleraient à la bonne intégration de son/sa filleul(e). Ce projet est toujours en cours de réflexion chez Ubisoft : s'agit-il d'associer deux personnes issues de la même famille de métier au sein des RH ? Ou bien serait-il plus pertinent de varier les spécialités ? Ce qui est certain, c'est que les juniors interrogés attendent vraiment impatiemment la concrétisation de cette idée, afin de combattre leur sentiment d'isolement. Par ailleurs, de nombreux projets de « task force » existe chez Ubisoft. Il s'agit d'équipes-projets dont les membres proviennent de différentes entités et qui travaillent sur un sujet précis. Pour renforcer l'inclusion des juniors dans la Global HR Community, il pourrait être intéressant de leur proposer plus largement de faire partie de ces groupes de réflexion ou équipes-projets. Cela leur permettrait non seulement de développer des compétences supplémentaires, mais aussi et surtout de connaître plus rapidement d'autres membres de la communauté, et notamment ceux qui ne feraient pas partie de leur entité. De fait, cela renforcerait leur intégration et améliorerait leur vision globale des enjeux RH chez Ubisoft.

Enfin, renforcer la fierté de travailler au sein des RH chez Ubisoft nous paraît être la pierre angulaire d'un sentiment d'appartenance revendiqué à la Global HR Community. Pour ce faire, il convient de valoriser les accomplissements de ses membres, tant à un niveau interne qu'externe, individuel ou local. Au niveau individuel, il est prévu que la future plateforme de collaboration

interne au RH dispose d'une fonctionnalité de « shout out » : il s'agit de la possibilité de publier de courts messages de félicitation à l'adresse de quelqu'un, visibles de l'ensemble de la communauté. Au niveau collectif, certaines initiatives existent déjà au niveau local. Par exemple, au niveau de la France, une newsletter – souvent plébiscitée par les personnes interrogées – recense les initiatives menées par différentes équipes RH. Ce format, très apprécié, permet à chacune des équipes concernées de partager ses succès avec le reste de la communauté France. Bien sûr, la nouvelle plateforme en ligne devrait pouvoir disposer de fonctionnalités ou d'espaces propices au partage de ces réussites d'équipes. Cela devrait permettre, à terme, de développer un sentiment d'émulation positive et tirer l'ensemble de la communauté vers le haut. Au niveau de l'externe enfin, valoriser les accomplissements des équipes RH d'Ubisoft pourrait répondre à un double objectif. Premièrement, il permettrait aux membres d'obtenir une réelle reconnaissance de leur valeur hors des murs de l'entreprise et cela influencerait positivement sur la construction de leur identité au travail. Deuxièmement, cela permettrait à Ubisoft de répondre à certains de ses objectifs business, notamment ceux liés à l'attraction et au recrutement des meilleurs talents. Comment obtenir de tels résultats ? Cela commence bien sûr par la participation répétée et soutenue à de nombreux forums, salons et colloques professionnels dans le milieu des Ressources Humaines. Il est important qu'Ubisoft montre régulièrement l'étendue de ses compétences en matière de gestion du personnel, sous tous ses aspects, et notamment dans le cadre d'événements liés aux nouvelles technologies. Par ailleurs, cela peut également passer par la mise en place d'une stratégie de relations medias spécifiques, en lien avec la presse spécialisée en Ressources Humaines. Quelques interviews qualitatives de la part de la Chief Talent and Communications Officer au niveau global, et des DRH de studios ou d'entités business sur le plan local, développerait significativement l'image des RH chez Ubisoft, en médiatisant positivement la fonction, incarnée par ses top managers.

DEUXIEME PARTIE

CO-CONSTRUIRE LA COMMUNAUTE : DONNER UN RÔLE A CHAQUE MEMBRE ET VALORISER L'APPORT DE TOUS

Nous avons montré dans un premier temps qu'il est nécessaire pour la Global HR Community de développer, promouvoir et diffuser une culture et une identité propres à la communauté pour renforcer le sentiment d'appartenance de ses membres. Le deuxième temps de ce mémoire s'intéresse davantage à la manière dont les acteurs travaillent ensemble à la réalisation de leurs objectifs. Nous avons noté, à travers nos différents entretiens individuels et grâce à de nombreuses conversations informelles, que les équipes au local entretiennent des relations professionnelles harmonieuses avec celles du siège, ce qui devrait pouvoir permettre la participation et l'implication de tous dans ce projet de communauté globale. En revanche, il semble important de bien clarifier le rôle de chacun dans ce processus de construction commune des projets liés à la Global HR Community, et notamment ceux de l'équipe « International HR » et « Community and Strategy » en particulier. Enfin, malgré une volonté de s'impliquer assez répandue, les projets communautaires en cours semblent manquer de visibilité auprès des membres, en raison d'un manque de communication de la part des équipes du siège. Cela nous semble constituer un frein à un engagement plus massif de la part des membres.

A. Des relations de confiance mutuelle entre le global et le local qui doivent légitimer la participation de chacun

1. Un fonctionnement interne vertueux, source de relations harmonieuses et de responsabilisation des équipes

Lors de notre phase de recherche préparatoire, fondée sur la lecture d'articles scientifiques à propos des communautés de pratique, nous nous étions informée sur les difficultés que peuvent rencontrer ces formes spécifiques d'organisation du travail, notamment lorsque celles-ci sont mises en œuvre par le top management, comme c'est le cas pour la Global HR Community. Dans

leur article « Les difficultés pratiques des communautés de pratique »⁶⁷, Emmanuel Josserand et Bertrand de Saint Leger évoquent une série de facteurs qui peuvent potentiellement entraver le bon fonctionnement de ces communautés particulières. Ils insistent notamment sur ce qu'ils appellent « le retour de la hiérarchie »⁶⁸, qui semble être la principale menace qui entoure les communautés de pratique. En effet, les communautés de pratique canoniques reposent normalement sur le principe d'auto-organisation. Par ailleurs, « ses membres ne sont pas unis par des liens hiérarchiques mais par des liens de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble de la communauté »⁶⁹, même s'il s'agit d'une communauté cultivée par la Direction. Il est donc important que la communauté de pratique mette parfois entre parenthèses ses liens hiérarchiques afin que puissent se développer des discussions plus riches. Or, dans certaines des communautés de pratique qu'ils ont étudiées, Josserand et Saint Leger ont noté le retour d'une forme d'autorité. Ils déplorent : « L'existence d'une forme de pouvoir hiérarchique a un impact direct sur la nature des échanges prenant place dans les centres. La supervision excessive, l'orientation de cette structure vers des thèmes et des sujets étroits ou préétablis ne laissent pas la place à l'émergence d'idées ni à la spontanéité des débats (...). La liberté d'échange, la richesse du dialogue se trouvent altérés et, plus grave, les membres ne sont plus en mesure de s'appropriier le propos et donc la connaissance produite ».⁷⁰

Dès lors, il nous paraissait fondamental d'analyser si la Global HR Community était susceptible d'être confrontée à cet écueil majeur. En effet, la nature des liens qu'entretiennent les membres de la communauté – et notamment les liens hiérarchiques – nous paraissait jouer un rôle déterminant pour le succès d'une telle forme organisationnelle. Il est important de rappeler ici que la structure interne d'Ubisoft est assez décentralisée : s'il existe effectivement une équipe RH en charge de la conception de la stratégie pour l'ensemble du groupe – l'équipe « International HR » –, les entités au local sont assez indépendantes dans la manière de réaliser leurs propres objectifs. Nous avons donc une interrogation concernant la possibilité de combiner une forme de fonctionnement communautaire cultivée et organisée par le siège, avec cette culture dite « organique » interne chez Ubisoft. Etait-il possible de conserver cette caractéristique assez unique de la « décentralisation », tout en promouvant un nouveau mode de fonctionnement dit « communautaire » qui viendrait rompre avec des manières de faire bien ancrées ?

⁶⁷ JOSSERAND, Emmanuel. DE SAINT LEGER, Bertrand. *Les difficultés pratiques des communautés de pratique*. XIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). Le Havre. 06/2004.

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Ibid

Nous avons tenté de répondre à cette question à travers les entretiens individuels que nous avons menés. Les réponses que nous avons alors obtenues sont venues contredire l'une des idées préconçues que nous nous étions faites à ce sujet. Bien sûr, toutes les personnes interrogées, et notamment celles faisant partie des studios à l'étranger, valorisent et recommandent ce mode de fonctionnement organique. Zach, à Toronto, explique : « Ubisoft est un peu unique, parce qu'on aime laisser leur indépendance aux studios. Tu sais, d'un point de vue « production », c'est très inspirant de pouvoir proposer ta vision des choses et d'avoir la possibilité de faire ce que tu as besoin de faire (...). Donc même s'il y a une équipe RH au siège, on ne leur est pas constamment rattachés »⁷¹. Plus loin dans l'interview, Zach insiste : « Par exemple, j'adore, j'adore, j'adore le côté organique, dans le sens d'avoir la liberté de faire ce qui a le plus de sens pour Toronto. Et j'adore ne pas avoir besoin de remonter jusqu'au siège pour avoir l'autorisation pour certaines initiatives. Et j'adore qu'ils nous laissent la liberté de faire cela »⁷². Les équipes souhaitent donc réellement conserver ce mode de fonctionnement, qui fait partie intégrante de leur ADN Ubisoft, car il laisse une réelle marge de manœuvre aux équipes qui se sentent en retour bien plus responsabilisées. Ursula, Directrice des Ressources Humaines au studio de Chengdu, en Chine, confirme : « Je pense que c'est quelque chose que j'apprécie vraiment chez Ubisoft. C'est le respect d'une espèce d'indépendance de chaque entité. Même si on a un siège puissant et professionnel pour initier des projets RH très riches. Mais la plupart du temps, c'est plus dans le cadre d'un accompagnement, d'un soutien, que dans celui d'un contrôle »⁷³. Plus que leur indépendance, c'est le respect de l'identité propre à chaque entité et de leurs particularités qui est apprécié dans la manière dont le siège gère ses relations avec les studios. Le fait d'être présent en tant que « guide » et non pas en tant que contrôleur donne la possibilité aux équipes locales de se sentir aidées mais non contraintes. Le siège propose, oriente, aide à la mise en place, mais respecte à la fois les coutumes et l'historique de chaque entité, ce qui est unanimement salué.

En revanche, nous avons été surpris de constater que selon les personnes interrogées, ce mode de fonctionnement organique farouchement protégé n'entre pas en conflit avec la volonté de fonctionner de manière communautaire. Le « lead » du siège sur ces projets ne semble pas non

⁷¹ Entretien n°8 : « Ubisoft is a bit unique because we love to have the studios to have their own independence. You know, from a production point of view it really inspires to have ownership of your vision and being able to do what you need to do (...). So even though there is an HR team at the HQ, we don't report into it »

⁷² Entretien n°8 : « For example, I love, love, love, the we-being-organic, in the sense of having the freedom to do what does make sense for Toronto. And I love that I don't need to go all the way to HQ to get approval for certain initiatives and I love that they give us the freedom to do that »

⁷³ Entretien n°6 : « I think this is something I really appreciate at Ubisoft. It's the respect of kind of an independence of each entity. Even though we have a strong and professional HQ to initiate very rich HR projects. But most of the time, it's more a guidance, a support perspective instead of a direction perspective »

plus perçu comme une menace à ce mode d'organisation. En effet, la quasi-totalité des répondants nous ont indiqué qu'ils ne voyaient pas de difficulté à allier ces deux modes d'organisation du travail, à condition que la mise en œuvre de la Global HR Community soit cohérente avec le mode de fonctionnement existant. Quentin, Junior Talent Acquisition Specialist au siège, partage aussi l'avis des RH à l'étranger : « Je la vois pas contraignante en fait, la communauté (...). Je la vois pas en mode "Ok on a un groupe, les règles du groupe c'est ça, ça, ça et ça, et tout le monde doit faire pareil", parce que je pense que c'est pas la culture d'Ubisoft, je pense que c'est pas intéressant. Et si je devais apporter un jugement de valeur là-dessus, je dirais que ça devrait pas l'être. Ça me paraîtrait pas pertinent »⁷⁴. A l'instar de ses collègues plus seniors, il estime qu'il n'y a pas d'incompatibilité à faire fonctionner ensemble « autonomie du local » avec « communauté globale cultivée par le siège ». Tous estiment qu'une intrusion du siège dans le quotidien des autres équipes est à la fois peu probable et contraire à la culture d'Ubisoft.

Nous constatons donc que, contrairement à ce que nous avons imaginé et aux craintes développées par Josserand et Saint Leger, le spectre d'un retour hiérarchique dans le fonctionnement de la Global HR Community est un scénario qui n'est pas envisagé par ses membres. Cependant, l'un des enjeux de cette communauté sera bien de conserver ce fonctionnement apprécié de tous, en alliant niveau global et respect des particularismes de chaque entité. La Global HR Community ne sera un succès que si le fonctionnement communautaire ne prend pas le pas sur l'autonomie de ses membres.

2. Prendre conscience de l'importance égale de chaque membre : le syndrome « David contre Goliath » des petites entités

Lors des entretiens individuels, nous avons pris conscience d'un élément potentiellement problématique pour le développement de la Global HR Community. Certaines entités, et notamment les plus petites, se sentent plus redevables envers la communauté que les plus grosses. De leur côté, certaines équipes plus conséquentes estiment aussi que la communauté pourrait apporter davantage de bénéfices aux petites entités qu'à elles-mêmes.

Rémi, Directeur des Ressources Humaines au studio de Montréal, explique à ce titre : « Pour être très franc, j'ai pas un très grand sentiment de communauté. J'imagine plusieurs raisons, la première c'est qu'on.. il y a tellement de monde en RH juste à Montréal que c'est assez rare

⁷⁴ Entretien n°7

qu'on sorte et qu'on se connecte avec les autres »⁷⁵. Il poursuit : « Donc je pense que idéalement, ce qui serait cool dans un monde utopique, c'est que les plus grosses équipes soient capables de donner leur travail aux plus petites pour aller plus vite »⁷⁶. Il est à noter que le studio de Montréal est le plus gros studio du groupe Ubisoft, avec plus de 4.000 salariés sur ce site, pour 16.000 employés au total. Ce studio représente donc un quart de la masse salariale totale de l'entreprise, ce qui est particulièrement significatif. Ceci permet de mieux appréhender la particularité du studio de Montréal et l'importance que celui-ci a pour l'entreprise. Nous comprenons donc que les plus grosses équipes ont parfois le sentiment que la communauté s'adresse principalement aux bureaux ou studios les moins nombreux ou les plus isolés, car ceux-ci ne bénéficient pas d'un réseau aussi dense que le leur. Par conséquent, ils ne seraient pas en mesure d'avancer aussi rapidement sur certains sujets. Ce décalage entre « grosses équipes » et « petites équipes » crée chez Rémi un certain sentiment de malaise : « Après c'est sûr qu'on a aussi un peu l'impression quand on va là que, comment je dirais ça... On sent qu'on est gros, on sent qu'on fait plus, ou qu'on fait plus large, plus gros, nos programmes sont plus intenses. Mais on sait qu'on vient avec nos gros sabots des fois et que ça peut être étourdissant pour les plus petits. Donc on est presque gênés des fois de partager ce qu'on fait »⁷⁷. Pour répondre à ce sentiment négatif, Rémi souhaiterait que les réalisations des équipes de petite taille ou de taille moyenne soient plus souvent mises en avant au sein de la communauté, car il estime que cela pourrait être bénéfique à tous : « Quand on est allé à Paris récemment justement pour le HR Meeting, on a vu plein de trucs que d'autres studios font et qui nous inspirent grandement, mais si ce sont des studios qui sont beaucoup plus petits, tu sais, peut-être 700, 800 personnes. Mais ce qu'ils font, on peut le prendre ici et le décupler à 4000. Donc oui oui ça nous inspire beaucoup de voir ce qu'il se fait »⁷⁸.

La communauté fait donc face à un problème majeur : les membres de la Global HR Community, et notamment ceux issus d'équipes plus restreintes, ne sont pas nécessairement conscients de leur apport au groupe. Certains d'entre eux estiment être plus bénéficiaires que contributeurs à la communauté. Tina, Directrice des Ressources Humaines au studio de Barcelone, témoigne à ce sujet : « Il y a des experts, je sens que j'apprends, voilà. Et comme je te disais à la minute, parfois j'ai même le complexe de pas pouvoir apporter plus »⁷⁹. Pourtant, la notion-même de communauté de pratique repose sur l'égalité entre ses membres et la

⁷⁵ Entretien n°1

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Entretien n°1

⁷⁹ Entretien n°5

reconnaissance de l'apport de chacun. Comme cela a été évoqué précédemment, les acteurs d'une communauté partagent des liens de réciprocité, et non pas de hiérarchie. Si cette réciprocité s'amointrit au fil du temps, il est à prévoir que la participation de tous en sera impactée : les « petites équipes » se sentiront de moins en moins légitimes à partager du contenu et exposer leurs réussites, tandis que les « grosses équipes » se détourneront de la communauté globale pour se concentrer sur d'autres réseaux existants sur lesquels elles ont l'habitude de s'appuyer.

Pour lutter contre ce fléau, il revient au siège de veiller à prendre en compte l'ensemble des particularités de chaque entité dans ses actions communautaires. Par exemple, les équipes en charge de la coordination des RH qui travaillent dans les studios – c'est-à-dire les RH de la zone Production – organisent un *call* mensuel réunissant les DRH de ces différentes entités. Cette initiative est globalement très appréciée, car elle permet de présenter des projets locaux ou globaux, de faire le point sur certains sujets spécifiques aux RH de la production, d'introduire les nouveaux arrivants dans cette zone etc. Néanmoins, certaines personnes interrogées regrettent que les sujets, sélectionnés par les équipes RH du siège de la Production Internationale, ne reflètent pas toujours les réalités des différentes entités et ne correspondent pas nécessairement aux enjeux de tous les studios. Il est donc nécessaire de garder en tête que toutes les équipes ne sont pas équivalentes à celle du studio de Montréal par exemple, et qu'il faut par conséquent s'adapter aux besoins réels des membres de la communauté. Notons tout de même que cet état d'esprit s'incarne bien souvent dans les actions et les prises de position du siège : les RH de la Production internationale font, par exemple, régulièrement un « tour de table » auprès des RH des studios pour établir l'ordre du jour de leurs *calls*. L'équipe « Community and Strategy » insiste quant à elle sur le fait qu'elle souhaite se mettre dans une position d'écoute. En effet, en guise de présentation du sondage quantitatif envoyé en janvier 2019 à l'ensemble de la communauté, elle écrit : « L'objectif de cette étude est de comprendre vos besoins et vos attentes pour devenir une communauté dynamique, grandissante et capable de repousser ses limites »⁸⁰. Il est donc primordial de conserver, voire de développer davantage, cette manière de faire afin de faire sentir à chaque équipe, dans chaque entité, que leur participation est attendue et bénéfique à l'ensemble du groupe.

⁸⁰ Enquête quantitative – janvier 2019 : « The purpose of this survey is to understand your needs and expectations for a thriving, vibrant and boundary-pushing community »

3. Une communauté fourmillante d'idées et désireuse de s'investir davantage

Nous avons insisté dans l'introduction de ce mémoire sur une dimension particulièrement importante rattachée aux communautés de pratique : la négociation de sens. Notion présentée tout d'abord par Etienne dans ses travaux précurseurs, la négociation de sens est définie plus tard par Stéphanie Dameron et Emmanuel Josserand comme étant : « un processus permanent dans lequel les membres d'une communauté de pratique sont engagés. Dans ce processus, ces derniers négocient et produisent des significations de leur activité commune. La négociation de sens résulte donc d'interactions continues, ancrées dans un contexte et une histoire, qui conduit peu à peu à la construction d'engagements mutuels, d'un projet commun et d'un répertoire partagé »⁸¹. La négociation de sens est donc un élément incontournable dans l'établissement et le bon fonctionnement d'une communauté de pratique. C'est grâce à elle que les membres s'engagent dans un échange fluide et soutenu, qui aboutit à la création d'artefacts et de manières de faire propres à la communauté en question. Cette négociation de sens est donc à l'origine de ce que Wenger appelle « la dualité entre la participation et la réification »⁸², c'est-à-dire l'investissement des membres dans la communauté et la production de contenus et de normes de comportement relatifs au groupe.

Cette négociation de sens implique donc une relation continue entre les équipes du siège, en charge de l'animation de la communauté, et les équipes RH au local. Cela est d'autant plus indispensables aux communautés de pratique qui ne sont pas « émergentes », c'est-à-dire celles qui sont soutenues et promues par le management, comme c'est le cas pour la Global HR Community. Sans négociation de sens, point de communauté. Dès lors, il semblait important de demander aux membres de la communauté s'ils se sentaient suffisamment impliqués dans la Global HR Community. Sur les 9 personnes interrogées lors des entretiens individuels, seuls 2 estimaient que l'ensemble des équipes RH – et non pas uniquement les Directeurs ou les top managers – étaient réellement engagées dans l'activité de la communauté des RH. En comparaison, 7 estiment pour l'instant que ces équipes n'ont pas suffisamment l'opportunité de s'investir dans la communauté globale. Ce constat est bien trop significatif pour ne pas s'arrêter dessus. Bien sûr, ce manque perçu de participation explique en partie le manque de sentiment d'appartenance décrit dans la première partie de ce mémoire. C'est parce que les juniors ont le

⁸¹ DAMERON, Stéphanie. JOSSERAND, Emmanuel. « Le développement d'une communauté de pratique. Une analyse relationnelle ». *Revue française de gestion*. N°174. 2007. pp 131-148.

⁸² CHANAL, Valérie. « Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of practices : Learning, meaning and identity* ». *Management*. Vol 3. N°1. 2000. pp 1-30.

sentiment de ne pas pouvoir participer à la Global HR Community autant qu'ils le souhaiteraient qu'ils se sentent moins légitimes à en faire partie.

La question est maintenant de comprendre pourquoi les différentes équipes RH réparties à travers le monde ne se sentent pas suffisamment impliquées dans la construction et le développement de la Global HR Community. Cela passe notamment par le fait que les projets communautaires sont pour le moment presque exclusivement réservés à deux catégories de RH chez Ubisoft : soit les membres les plus séniors (Directeurs, top managers etc.), soit ceux qui travaillent au sein des équipes de coordination du siège. Il s'agit donc principalement d'un problème lié à la discussion et à l'ouverture des projets à un cercle trop restreint de personnes : la Global HR Community n'offre pour l'instant pas la possibilité à la majorité de ses membres de participer activement à la vie du groupe. Par conséquent, la Direction des Ressources Humaines retire à ses membres la phase de négociation de sens, indispensable au succès de la Global HR Community. Sans cette négociation de sens, les membres de la communauté ne peuvent s'identifier et s'approprier les projets et résultats de la communauté. Par ailleurs, si d'un côté cette majorité de membres n'a pas les moyens de s'investir dans les projets communautaire en cours de création, de l'autre côté ils ne rencontrent que trop peu souvent leurs pairs venus d'autres entités que la leur. Le non-engagement subi qu'ils ressentent provient aussi du fait qu'ils ne participent presque jamais aux événements de rencontre et de networking proposés aux membres les plus seniors. Ce problème de la non-participation n'est pas seulement réservé aux juniors, comme nous pourrions le penser à première vue. Même certains membres plus seniors ne se sentent pas réellement impliqués dans les projets de la communauté, même s'ils estiment *a contrario* se sentir membres de la Global HR Community. Zach, dont la manager n'est autre que la Directrice des Ressources Humaines du studio de Toronto, a lui-même cette impression : « Comme je disais toute à l'heure, je pense que la communauté se voit plus à un niveau plus élevé, et je pense que Patricia veut vraiment que j'en fasse partie, mais (...) de mon point de vue, je ne me sens pas toujours le bienvenu »⁸³.

Nous constatons donc que la plupart des membres interrogés souhaiteraient s'investir davantage dans la communauté, mais ne s'en sentent pas la possibilité car ils estiment n'être pas suffisamment impliqués dans les processus de décisions et les discussions relatives à la Global HR Community. Pourtant, leur intérêt pour le sujet est réel, comme le démontrent à la fois les

⁸³ Interview n°8 : « Like I was saying earlier, I think that the community is more on a senior level, and I think that Patricia really wants me to personally be part of that, but (...) from a personal perspective I don't always feel welcome »

très bons taux de participation au sondage sur la communauté (69% de participation), et la multitude d'idées de projets données par les membres pour améliorer le fonctionnement communautaire des RH d'Ubisoft. Ce dernier aspect se retrouve à la fois dans l'étude quantitative et dans les entretiens individuels. Toutes les personnes interrogées nous ont fait part de leurs suggestions pour développer la participation de tous à la Global HR Community. Deux projets permettent de synthétiser les attentes des membres en termes de meilleures participation de chacun aux projets de la communauté. Le premier a trait aux systèmes de « buddy » et de mentorat, que nous avons mentionnés précédemment. Le second correspond globalement à une volonté partagée par la majorité des membres interrogés : la possibilité de pouvoir participer à de plus nombreux projets communs, *crosslocations*, cross-entités. Pouvoir travailler sur des thématiques avec des membres de la communauté qui ne sont pas les personnes qu'ils côtoient sur leurs missions quotidiennes permettrait à ces membres de s'impliquer davantage dans la vie du groupe, mais également de mieux connaître leurs pairs. Les membres estiment également que ces projets transversaux, commandités par le siège ou bien émergents naturellement du groupe, leur donneront la possibilité de mieux se connecter avec le reste de la communauté.

4. *Recommandations*

Emettre des recommandations ne se résume pas toujours à pointer du doigt les éléments à améliorer. Parfois, il peut également s'agir d'encourager des efforts déjà en cours ou de valoriser un fonctionnement prometteur. C'est le cas ici pour notre première recommandation : pour que la Global HR Community puisse prendre son envol, nous préconisons que la Direction des Ressources Humaines conserve le mode de fonctionnement à l'œuvre aujourd'hui au sein du département, à l'échelle mondiale. En effet, il semblerait que les relations entre le local et le global soient suffisamment harmonieuses et efficaces pour permettre à la communauté de se développer dans les meilleures conditions. Nous recommandons que le top management des Ressources Humaines d'Ubisoft soit le garant du maintien de cette belle entente en repoussant le risque d'une hiérarchie trop présente une fois que le fonctionnement communautaire sera bien établi.

Concernant le syndrome « David contre Goliath » évoqué plus haut, un travail de communication spécifique envers les plus petites entités pourrait permettre à ces dernières de se sentir plus légitimes à participer à la communauté. En effet, l'une des missions des équipes RH du siège devrait être de donner à chacun de ses membres assez de confiance pour se sentir capables de participer et d'apporter sa pierre à l'édifice commun. Cela passe notamment par des

encouragements à produire plus de contenus dits « bottom-up » : en incitant les entités au local à produire davantage de contenus sur leurs réalisations et à les partager avec le reste de la communauté, celles-ci s'apercevront de leur apport non négligeable au groupe. Par ailleurs, le siège pourrait également s'investir dans la production de contenu spécifique pour présenter les différentes équipes. Un programme appelé « Bienvenue à... » pourrait avoir pour but de faire visiter les sites où travaillent les équipes RH à travers le monde, leurs enjeux, leurs difficultés etc. Ce programme aurait pour but de légitimer la participation des équipes en reconnaissant la manière dont elles participent à la réalisation des objectifs d'Ubisoft. Pour combattre le sentiment « d'infériorité » de ces équipes, il est donc nécessaire que le siège les accompagne de manière personnalisée et encourage particulièrement la promotion de leurs initiatives.

Enfin, les principales recommandations liées à cette partie concernent probablement la meilleure incitation à la participation des membres de la communauté, quel que soit leur niveau de séniorité dans l'entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, si cela est principalement visible chez les plus juniors, nombreux sont les séniors qui indiquent ne pas se sentir suffisamment impliqués dans le développement de la communauté de la part des équipes de coordination. Il pourrait être intéressant de modifier la manière dont la communauté se construit aujourd'hui : pour le moment, c'est principalement le top management qui oriente la manière dont la Global HR Community devrait se constituer, puis fonctionner. Or, les membres de la communauté ont de très nombreuses idées à présenter pour améliorer le fonctionnement du groupe. Il serait donc judicieux de la part de la Direction des Ressources Humaines de prendre régulièrement le pouls des nouvelles initiatives qui germent dans la communauté et d'être particulièrement à l'écoute des besoins évoqués, même si cet état d'esprit est déjà bien répandu parmi les équipes de coordination. Nous pourrions par exemple penser à une fonctionnalité sur la nouvelle plateforme de collaboration RH qui serait une sorte de « boîte à idées », un espace qui recenserait l'ensemble des projets pensés par les acteurs de la communauté en vue d'améliorer la Global HR Community. Ces idées pourraient être soumises à un système de vote, et celles qui comptabiliseraient le plus de soutiens seraient ensuite débattues avec le top management en vue d'une possible mise en application. Ceci n'est qu'un exemple des multiples façons d'engager le plus de membres possibles dans un dialogue autour de la manière dont la Global HR Community devrait fonctionner en tant que groupe.

Par ailleurs, un autre écueil revient de manière récurrente : la moindre participation des juniors par rapport à leurs managers. L'une des clés pour pallier ce manque d'engagement serait de

valoriser plus systématiquement les apports des juniors à la communauté et leurs succès personnels. Cela pourrait se faire de diverses façons, mais nous proposons ici de créer une gamme de contenus appelée « Nos juniors ont du talent ». Cela consisterait en un article, écrit par un manager au sujet de l'un des membres de son équipe, qui mettrait en avant l'une des réalisations ou des projets de ce dernier. L'idée derrière ce format est double : permettre aux juniors de se sentir mieux reconnus au sein du groupe (point qui a été développé dans la première partie de ce mémoire), mais aussi de booster indirectement leur participation à la vie de la communauté. En effet, si leurs réussites sont plus médiatisées au sein du groupe, il est probable que d'autres membres peu expérimentés se sentent alors suffisamment légitimes pour proposer des initiatives susceptibles d'améliorer le fonctionnement de la Global HR Community. Enfin, nous tenons à préciser qu'il paraît assez logique que la plupart des projets liés à la communauté soient principalement pensés en faveur des membres les plus seniors ou dont les niveaux d'ancienneté sont les plus élevés. L'importance stratégique de ces personnes est telle qu'il est indispensable de les intégrer tout spécialement à la communauté, pour qu'elles puissent ensuite se faire les ambassadeurs de ces initiatives particulières au sein de leurs entités. En revanche, il paraît important que ces stratégies développées pour les top managers s'accompagnent également d'un volet pour les plus juniors, qui pourrait être mis en place dans un second temps, selon le succès de l'opération pour les seniors. Montrer que les nouveaux projets sont pensés pour l'ensemble des membres de la communauté permettrait aux membres les plus inexpérimentés de se sentir mieux inclus et, par conséquent, améliorerait leur participation.

B. Faciliter et organiser la communauté : le rôle de « guides » des équipes « RH Internationales » en général et « Community & Strategy » en particulier

1. Convaincre des bénéficiaires individuels et collectifs de la communauté pour booster la participation à la Global HR Community

La première personne que nous avons interrogée dans le cadre de cette recherche a été Rémi, le Directeur des Ressources Humaines du studio de Montréal. Cet entretien très riche nous a permis de prendre conscience d'un élément déterminant : bien que les membres apprécient globalement l'idée de communauté, s'ils n'ont pas de véritable raison de changer la manière dont ils travaillent aujourd'hui, il y a peu de chance qu'ils adoptent un tout autre *modus operandi* au travail. Rémi explique à ce sujet : « Mais comme je t'ai dit, au final je pense qu'il faut que tout le monde sente qu'il y a une raison de travailler ensemble. Aujourd'hui elle est pas claire, à part la

bonne volonté de chacun de partager et tout ça. C'est pas un truc où les gens ont besoin aujourd'hui parce que tout le monde s'arrange, enfin en tout cas c'est ma perception, c'est peut-être biaisé du fait qu'on est si gros et auto-suffisant »⁸⁴.

L'équipe « International HR » doit donc affronter un nouveau problème de taille : convaincre du bien-fondé et des avantages comparatifs qu'apportera la Global HR Community par rapport à la manière dont les RH chez Ubisoft ont l'habitude de travailler aujourd'hui. En effet, il s'agit d'un réel changement dans la manière de concevoir le travail à si grande échelle au sein d'une entreprise internationale. Et finalement, même si les membres de la Global HR Community ont des attentes au niveau d'une meilleure collaboration et de l'optimisation du partage de l'information, ils s'adaptent aujourd'hui pour trouver des solutions à leurs problèmes et mettent en place des stratégies individuelles alternatives pour réaliser leurs objectifs. Comme le mentionnent très justement Emmanuel Josserand et Bertrand de Saint Leger : « De tels changements ne se décrètent pas. Agyris (1995) a montré par exemple comment même dans des pratiques d'échange du savoir, les individus peuvent développer des protections instinctives motivées par la crainte du changement : pour s'engager et partager, les individus doivent être à même de dépasser leurs propres peurs (Scott, 1998) »⁸⁵. De fait, la bonne volonté ne suffit pas dans le milieu de l'entreprise : il est indispensable pour la Direction des Ressources Humaines de démontrer que ce changement organisationnel portera ses fruits, tant au niveau individuel que collectif, par une amélioration significative de l'efficacité du groupe et l'enrichissement intellectuel personnel. Il est frappant de constater que même des personnes très favorables au développement de la communauté réalisent elles aussi ces calculs coût/bénéfice, qui sont à la base de toutes les théories de la micro-économie. C'est le cas notamment de Zach, HR Partner Manager au studio de Toronto : « Donc oui, je suis en train de penser à un exemple de tout ça. Prenons par exemple les « devops » et le fait de se transformer en une nouvelle structure pour nos équipes live. Il y a d'autres studios qui l'ont déjà fait, et moi par exemple je ne me tourne que vers Montréal et Québec. Alors qu'il y a d'autres studios, des studios mobiles par exemple, et c'est leur cœur de métier, tu vois ce que je veux dire ? Pourquoi je ne contacte pas le mobile ? »⁸⁶. Nous avons donc constaté que le poids des habitudes, en particulier chez des personnes qui font partie d'Ubisoft depuis plusieurs années, peut constituer un frein à

⁸⁴ Entretien n°1

⁸⁵ JOSSERAND, Emmanuel. DE SAINT LEGER, Bertrand. *Les difficultés pratiques des communautés de pratique*. XIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). Le Havre. 06/2004.

⁸⁶ Entretien n°8 : « So yes, I'm just thinking of a practical example of that. Let's take "devops" and moving to a new structure for our live teams. There are other studios that have already done this, like for example I'm only reaching out to Montreal and Quebec. And there are other studios, mobile for example: this is there bread and butter, you know what I mean? Why am I not reaching out to mobile? »

l'établissement d'un mode de travail communautaire plus développé au sein des RH du groupe. Le fait de ne pas avoir de raisons objectives de changer les modes de collaboration actuels pénalise grandement l'essor de la Global HR Community.

Marie, la Chief Talent and Communications Officer, partage également l'analyse de Rémi et de Zach : « Parce qu'en fait la différence c'est qu'on a une communauté, mais les gens n'y sont pas vraiment engagés. Donc tu ne t'engages dans une communauté que quand tu y trouves un intérêt, quel qu'il soit (...). Donc il faut assez vite trouver l'intérêt qu'ils vont y trouver »⁸⁷. La conclusion est donc simple : si les membres de la Global HR Community n'identifient pas de besoin réel, ils seront peu nombreux à s'engager dans une collaboration différente de celle qu'ils expérimentent aujourd'hui. Par conséquent, le partage d'expériences et de connaissances en sera amoindri, de même que la mise en place de projets transversaux communs. C'est donc l'ensemble du projet de communauté qui est mis à mal par ce calcul coût/bénéfice perçu comme non-favorable ou non-indispensable, et surtout par l'absence de justification d'un tel changement. Car les besoins ont été plusieurs exprimés (dans les entretiens individuels, dans le sondage quantitatif etc.), mais il s'agit d'un changement organisationnel si important qu'il est absolument nécessaire qu'il soit motivé et justifié par la Direction des Ressources Humaines. Autrement, les équipes continueront à contourner la communauté, en se tournant vers leurs réseaux personnels déjà établis au sein de l'entreprise.

Pourtant, l'équipe « Community and Strategy » a déjà établi un diagnostic pertinent des raisons d'être de la communauté et de ce qu'elle pourrait apporter, tant individuellement que collectivement, aux membres de la Global HR Community. Lors du séminaire de l'équipe « International HR » en mars 2019, cette équipe en charge du développement de la communauté des RH s'est servie de la célèbre pyramide de Maslow⁸⁸ pour justifier la création et le développement de la Global HR Community.

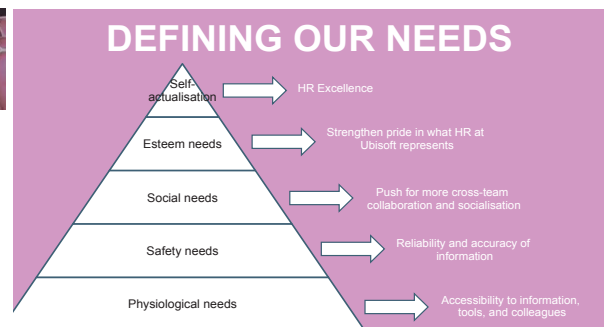
⁸⁷ Entretien n°3

⁸⁸ MASLOW, Abraham. H. « A theory of human motivation. » *Psychological Review*. 1943. 50(4). 370-396.

WHY IS THE COMMUNITY IMPORTANT?

- ✓ Creates a sense of **belonging** by giving members an **identity** they proudly share
- ✓ Allows members to benefit from **shared resources and information**
- ✓ Provides a framework for **trust, support and collaboration**

Together these elements create unlimited opportunities for members to learn from and inspire one another! ☺



89

Cette réactualisation de la pyramide de Maslow – aussi appelée « pyramide des besoins » – est un exemple intéressant pour justifier la communauté. Pour rappel, il s’agit d’une théorie sur la motivation. L’action humaine serait motivée par les 5 piliers suivants : les besoins physiologiques, de sécurité, d’appartenance, d’estime de soi et d’accomplissement personnel. Pour combler l’ensemble de ces besoins, il est nécessaire d’avoir totalement réussi à satisfaire ceux des catégories précédentes. La pyramide des besoins de la Global HR Community met en résonance la réalisation des besoins à la fois collectifs et individuels. Individuels d’abord, avec l’accès facilité à ses pairs, à de l’information à jour, et à des outils utiles et opérationnels, ce qui correspond à la satisfaction des besoins physiologiques et de sécurité. Collectifs ensuite, via le développement de projets cross-entités qui boosteront les liens d’appartenance, la valorisation de la fierté de travailler en RH chez Ubisoft, et enfin le perfectionnement de la fonction RH en tant qu’élément stratégique de l’entreprise.

Nous constatons finalement que les arguments sont bien présents pour justifier un tel changement organisationnel. L’équipe « International RH » et « Community and Strategy » en particulier sont à même de convaincre la communauté de la nécessité de modifier les manières de travailler ensemble au sein des RH. Cela implique simplement d’accompagner ce changement via une communication adaptée, axée sur la pédagogie autour de la Global HR Community et ses projets. Sans une stratégie de communication liée à la conduite du changement, les membres de la communauté seront moins enclin à modifier leurs habitudes car cela leur paraît un investissement trop lourd, par rapport au succès qu’ils arrivent à obtenir grâce à leurs stratégies individuelles alternatives. La Direction des Ressources Humaines doit donc trouver les ressources pour démontrer les gains de temps, d’efficacité et de qualité que les membres pourront retirer d’un fonctionnement plus communautaire.

2. Clarifier le rôle de l'équipe « Community & Strategy » pour favoriser l'engagement des membres de la communauté

Comme nous l'avons présenté précédemment, les communautés de pratique sont des formes d'organisation aux contours flous, car il ne s'agit pas, selon Wenger, « d'un nouveau type d'unité organisationnelle, mais plutôt une coupe différente de la structure de l'organisation – qui met l'accent sur l'apprentissage que les gens font ensemble plutôt que l'unité à laquelle ils appartiennent, les projets sur lesquels ils travaillent et les personnes qu'ils connaissent »⁹⁰. Dans le cadre de la Global HR Community, cette communauté recoupe l'ensemble de la fonction RH de l'entreprise, mais un élément fondamental subsiste : dans un cas comme dans l'autre, il est nécessaire de clarifier le fonctionnement interne de la communauté, et notamment les rôles des personnes en charge de sa gestion et de son animation. Le « leadership » est même considéré par Probst et Borzillo comme l'un des six facteurs de succès d'une communauté de pratique. Ils expliquent : « Le *leadership* est un facteur critique pour le succès de la CDP, c'est-à-dire que le leader doit accorder 20% à 50% de son temps de travail à l'avancement et à la supervision de l'activité de sa CDP, pour que cette dernière reste active (Wenger *et al.*, 2002). Le leader doit prendre la responsabilité du degré de participation des membres de la CDP (Lesser et Everest, 2001) (...) »⁹¹.

Dès lors, l'équipe « Community and Strategy », composée de 3 personnes à date, joue un rôle pivot central dans le développement de la communauté des RH d'Ubisoft. Pour rappel, l'équipe « International HR », managée par la Chief Talent and Communications Officer elle-même (c'est-à-dire la Directrice des Ressources Humaines de l'entreprise), est composée de 5 plus petites équipes : « Talent Acquisition – Talent Management », « Learning », « HR Technology and People Analytics », « Compensation & Benefits », et enfin « Community and Strategy ». Il nous était nécessaire de comprendre le rôle précis de cette dernière équipe dans l'animation et le développement de la communauté. Marie précise que : « Le rôle de l'équipe « Community » il est effectivement, tout simplement, de développer une communauté RH qui soit efficace, vivante, accessible à tous les nouveaux RH (...) etc. (...) En gros le lead est là, mais en revanche c'est quelque chose que l'équipe ne fait pas toute seule, comme effectivement l'équipe RH Internationales au global a un rôle stratégique de *guidelines* sur un certain nombre de sujets, et

⁹⁰ BOURDON, Isabelle. TEISSIER, Nathalie. KIMBLE, Chris. *Relation et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle*. 16^e Conférence de l'AIM. 05/2011. La Réunion, France

⁹¹ PROBST, Gilbert. BORZILLO, Stefano. « Piloter les communautés de pratique avec succès ». *Revue française de gestion*. N°170. 2007. pp. 135-153.

d'animation de la communauté sur leurs sujets (...)»⁹². Marie confirme ici le rôle de leader indispensable au bon fonctionnement de la Global HR Community, attribué à l'équipe « Community and Strategy ». Cette dernière a pour but de faciliter et de coordonner l'ensemble des projets liés à la communauté pour permettre la réalisation des objectifs attribués à la fonction RH. Pour ce faire, l'équipe « Community and Strategy » doit prendre la tête des projets qui amélioreront la collaboration et le partage de connaissances au sein des RH, et ce en étroite collaboration avec les autres équipes des « International HR » qui animent elles aussi leurs propres communautés-métiers.

Cette nécessité d'avoir un véritable pilote de la communauté est par ailleurs soulignée par bon nombre de personnes interrogées. Hélène par exemple, Talent Acquisition Coordinator pour le siège de la Production Internationale, explique en parlant du sentiment d'appartenance : « Mais ça se construit aussi (...). Donc en fait ça se crée aussi. C'est de la communication, c'est du partage de valeurs, c'est de l'identification, c'est de l'intégration. Donc ça se crée quand même, c'est pas que un truc qu'il faut espérer voir émerger (...). Voilà, c'est ça, ça s'accompagne »⁹³. C'est donc un véritable rôle de « Community management » au sens littéral du terme que doit entreprendre l'équipe « Community and Strategy ». Dans une communauté aussi large et aussi disparate que la Global HR Community, les membres ont donc insisté sur la nécessité d'avoir un community management solide et très puissant pour alimenter, cultiver et développer la communauté. Il semble très important d'instaurer un leadership fort pour installer durablement le nouveau fonctionnement communautaire.

Les membres de la communauté interrogés ont également souligné un autre rôle, tout aussi primordial selon eux, que l'équipe « Community and Strategy » devrait endosser : celui de la mise en relation. Qu'il s'agisse de Rémi à Montréal, d'Hélène à Paris ou encore Tina à Barcelone, tous insistent sur le fait que la principale mission de cette équipe devrait être de mieux « connecter » les membres de la Global HR Community entre eux. Rémi indique : « Ma vraie réponse, ça serait que l'équipe qui s'occupe de la Global HR Community, leur rôle soit de connecter les gens entre eux, plus que d'être le point rassembleur en fait »⁹⁴. Etablir une meilleure connexion entre les membres de la communauté permettrait effectivement de répondre à l'un des problèmes principaux que nous avons évoqués précédemment dans notre mémoire : le fait que les membres de la Global HR Community ne se connaissent pas suffisamment les uns les

⁹² Entretien n°3

⁹³ Entretien n°9

⁹⁴ Entretien n°1

autres, et par conséquent n'interagissent pas assez régulièrement. En mettant en relation ces différentes personnes, l'équipe « Community and Strategy » pourra rapprocher les membres de la communauté et resserrer les liens qui les unissent, en passant de liens purement objectifs et organisationnels (« nous travaillons tous deux en RH chez Ubisoft ») à des liens plus étroits et donc plus puissants (« nous faisons tous deux partie de la même communauté »). Cette mise en relation pourrait également surmonter la difficulté liée aux très grandes différences de réalités d'une entité à l'autre. En effet, si l'équipe « Community and Strategy » faisait se rencontrer plus régulièrement des équipes *a priori* très dissemblables, nous avons fort à parier que celles-ci s'apercevraient qu'elles ont plus en commun qu'elles l'estimaient.

3. La nécessaire incarnation de la Global HR Community par la Direction des RH pour légitimer et accélérer la participation

Autre facteur-clé du succès des communautés de pratique selon Probst et Borzillo : le « sponsorship ». A ce sujet, les deux chercheurs écrivent : « Selon une étude réalisée par le American Productivity & Quality Center (2001) au sein de 15 compagnies, le manque de *support du top management (sponsorship)* constitue le deuxième facteur d'échec des CDP. Wenger et Snyder (2000) préconisent le soutien d'un « sponsor officiel » de la part du top management, qui doit collaborer avec le(s) leader(s) de la CDP, et qui fournit à cette dernière les ressources nécessaires en temps et en argent. Le sponsor doit veiller à ce que l'activité de la CDP reste en ligne avec celle de l'organisation »⁹⁵. Le rôle de Marie, en tant que DRH de l'ensemble de l'entreprise Ubisoft, est donc fondamental dans l'essor de la Global HR Community. Il nous paraissait donc intéressant de l'interroger sur sa propre perception de ses missions vis-à-vis de la communauté. En effet, nous souhaitions analyser si Marie prenait toute la mesure de son impact personnel sur le succès ou non de la Global HR Community. A la question « Quel est ton rôle dans la communauté ? », elle répond : « Etant manager de l'équipe Community, de fait j'accompagne, je coache les différents projets en lien avec la communauté (...). C'est pas moi qui fait, c'est évidemment l'équipe, mais par contre j'oriente. En revanche (...) je ne me vois pas du tout comme le Community manager ou Community développeur. Je suis sponsor aussi : j'appuie, je pousse, j'en parle quand j'appelle les DRH »⁹⁶.

Il est très intéressant de remarquer que la distinction est bien faite entre le sponsorship et le leadership définis par Probst et Borzillo : le leadership, c'est-à-dire l'animation au quotidien de

⁹⁵ PROBST, Gilbert. BORZILLO, Stefano. « Piloter les communautés de pratique avec succès ». *Revue française de gestion*. N°170. 2007. pp. 135-153.

⁹⁶ Entretien n°3

la communauté, est donné à l'équipe « Community and Strategy ». Ce sont les véritables pilotes et community managers de la Global HR Community. En revanche, le sponsorship, c'est-à-dire le soutien institutionnel de la communauté, est bien endossé par Marie. Deux conclusions peuvent dès à présent être tirées de cette prise de position. Tout d'abord, l'organisation interne du management de la Global HR Community semble suffisamment solide et claire pour soutenir le développement de la communauté. Les rôles sont en effet assez bien divisés au niveau de l'équipe « International HR ». Deuxièmement, Marie semble avoir conscience de l'aspect doublement stratégique de son rôle : d'un côté, elle est la garante de la vision, de la stratégie et de la ligne directrice suivies par l'ensemble des membres de la communauté. Elle est à la fois l'élément de référence et la figure fédératrice de la Global HR Community. C'est elle qui incarne de manière institutionnelle l'ensemble des RH auprès des représentants des autres fonctions de l'entreprise (marketing, finance, production etc.) et des autres DRH de l'entreprise (DRH de studios, d'entités business etc.). Il est également intéressant de préciser ici que le manager de Marie n'est autre qu'Yves Guillemot, le PDG d'Ubisoft. C'est donc à travers elle qu'est « validé » et incarné le projet de Global HR Community au niveau de l'entreprise. En tant que sponsor, elle est aussi avocate de cette communauté. D'un autre côté, en tant que manager de l'équipe « Community and Strategy », elle endosse également le rôle de conseiller et d'arbitre sur les projets en cours d'élaboration. Finalement, c'est bien elle qui tranche sur l'orientation et la forme à donner à la Global HR Community. Elle incarne en quelque sorte le « décideur » décrit en détails par Bernard Lamizet, Professeur en sciences de l'information et de la communication à l'Institut d'étude politiques de Lyon, dans l'introduction à l'ouvrage *La fabrique de l'autorité. Figures des décideurs en régime médiatique*, dirigé par Adeline Wrona et Emeline Seignobos. Il explique : « Le terme « décideur » ne désigne pas le sujet singulier qui prend une décision *hic et nunc*, mais l'acteur qui se voit reconnaître la permanence de l'aptitude politique à prendre des décisions. En ce sens, comme toute identité, celle du décideur va au-delà d'un moment et d'un lieu particuliers, au-delà d'un événement qui se déroule dans l'espace politique (...) »⁹⁷. Il poursuit : « Cela a deux incidences importantes sur la figure du décideur. (...) D'autre part, en articulant la décision à la figure du décideur, les médias font apparaître dans l'espace public ce que l'on peut appeler « l'auteur de la décision ». Il s'agit d'une forme d'appropriation de la décision par un acteur politique, mais cette appropriation est mise en œuvre à la fois par l'acteur qui la revendique et par les médias qui la lui attribuent »⁹⁸.

⁹⁷ LAMIZET, Bernard. « Introduction. Le réel de la décision : l'irreprésentable ». In *La fabrique de l'autorité. Figures des décideurs en régime médiatique*. Les petits matins. 2017. p.21. ISBN : 978-2-36383-236-8

⁹⁸ LAMIZET, Bernard. « Introduction. Le réel de la décision : l'irreprésentable ». In *La fabrique de l'autorité. Figures des décideurs en régime médiatique*. Les petits matins. 2017. p.29. ISBN : 978-2-36383-236-8

Cette mise en perspective de la figure du décideur nous permet d'apporter un éclairage supplémentaire au rôle endossé par Marie dans le développement de la Global HR Community. En tant que DRH d'Ubisoft, Marie est légitime à exercer ce rôle d'arbitre, de sponsor et de décideur, parce que son rôle et son identité sont reconnus à la fois par ses pairs – c'est-à-dire les représentants des autres fonctions stratégiques de l'entreprise – mais aussi par ses subordonnés : les membres de la Global HR Community. Grâce à sa position hiérarchique dans l'entreprise d'une part, et à son ancienneté remarquable d'autre part (elle travaille en effet pour Ubisoft depuis plus de 20 ans), elle a acquis un degré certain de reconnaissance au sein de la compagnie qui rejaillit presque naturellement sur les projets dans lesquels elle s'implique personnellement. Parce qu'elle représente une figure d'autorité particulière chez Ubisoft et que son influence est globalement reconnue, les initiatives qu'elle incarne s'en trouvent eux aussi légitimés.

Cette analyse nous permet de prendre conscience du degré de légitimité accordé au projet de Global HR Community par la hiérarchie, incarnée par Marie. Néanmoins, deux difficultés propres au fonctionnement de la communauté pourraient être solutionnées si la Direction des Ressources Humaines affirmait davantage aux membres de la Global HR Community l'importance stratégique que celle-ci revêt à ses yeux. Premièrement, plusieurs personnes interrogées nous ont indiqué ne pas pouvoir suffisamment s'impliquer dans la communauté par manque de temps, et ce quel que soit leur niveau hiérarchique. Tina et Ursula, les Directrices des RH à Barcelone et à Chengdu, mais aussi Quentin, Junior Talent Acquisition Specialist au HQ, nous ont fait part de leur difficulté à se dégager du temps dans un planning déjà chargé. Concernant sa participation à la future plateforme de collaboration dédiée aux RH, Ursula explique : « Quand je pense à ce type de plateformes, l'un des problèmes qui me vient en tête c'est que je n'ai pas autant de temps que ça pour me permettre de me connecter constamment sur cette page et regarder ce qu'il y a de nouveau, et répondre aux sujets qui m'intéressent. Je pense que le temps est un gros problème »⁹⁹. Quentin, de son côté, avoue : « En vrai je dis ça, mais on a tous nos urgences et tout, on est tous un peu sur le feu, donc en vrai c'est toujours compliqué de passer du temps sur des sujets comme ça »¹⁰⁰. Le temps est donc chez Ubisoft, comme dans la plupart des entreprises modernes, une ressource rare dont la gestion est une priorité. Dès lors, la Global HR Community n'est-elle pas « mort-née » si les membres indiquent ne pas avoir de

⁹⁹ Interview n°6 : « When I think about some similar platform, one problem I can think of is that I don't have that much time (...) to permit me to constantly log into that page and check what's new and respond to any topic I'm interested in. I think time is a big issue »

¹⁰⁰ Interview n°7

temps à y consacrer ? Dans ce cas tout particulier, il revient à la Direction des Ressources Humaines, et donc à Marie, d'insister sur la dimension capitale de ce projet. Bien sûr, le temps de travail disponible n'est pas infiniment extensible, et les salariés ont souvent aujourd'hui trop peu de temps pour réaliser l'ensemble de leurs tâches. C'est pourquoi il convient de déterminer des priorités. Si l'équipe « International HR » souhaite voir la Global HR Community prospérer, il nous paraît alors crucial que Marie elle-même incarne davantage ce projet et insiste sur la nécessité de s'y impliquer. Elle seule possède l'autorité et la légitimité suffisantes pour présenter la communauté comme un enjeu prioritaire. Il est donc de son ressort de présenter la participation de chacun à la communauté comme faisant partie intégrante de leurs missions et de la manière de travailler en RH chez Ubisoft.

Par ailleurs, certaines personnes interrogées regrettent que de multiples initiatives RH qui se développent partout dans l'entreprise ne bénéficient pas d'une reconnaissance institutionnelle suffisante. Cette reconnaissance pourrait pourtant permettre à un plus grand nombre de membres de la Global HR Community de s'investir dans la vie du groupe. Jessica, HR Business Partner à San Francisco, nous a donné un exemple de ce manque d'exhortation de la part du top management à participer aux initiatives de la communauté : « Je n'ai pas vu de message global de la part d'Yves disant « c'est quelque chose sur lequel les équipes RH ont beaucoup travaillé, c'est super important pour moi (...). Vous devriez vraiment le faire parce que moi, Yves, et ma collègue Ombeline et peut-être Marie pensons que c'est très important ». Ce genre de messages n'existe pas. Et je pense que c'est un défaut en RH dans notre propre communication »¹⁰¹. Jessica explique ainsi que si les projets de la Global HR Community faisaient l'objet d'une « validation » et d'une reconnaissance officielles de la part du top management, l'ensemble des membres seraient naturellement plus enclin à s'y investir. Nous constatons ici que certains membres de la communauté souhaiteraient que Marie, notamment, endosse plus fréquemment son rôle de sponsor afin de promouvoir les initiatives de la communauté de manière plus affirmée et appuyée. En tant que Directrice des Ressources Humaines de l'entreprise, son engagement et sa communication personnelle au sujet de la Global HR Community auront, de fait, un impact significatif sur la participation de l'ensemble des membres de la communauté.

¹⁰¹ Entretien n°2 : « I haven't seen a global message from Yves saying "Hey it's something that HR teams have been working on, it's super important to me (...). You should definitely do this because me, Yves, and my colleague Ombeline and perhaps Marie think it's very important." That kind of messages doesn't happen. And I think that is a flaw in HR in our own communication »

4. *Recommandations*

Nous sommes ici en mesure d'émettre plusieurs recommandations concernant les points que nous venons d'aborder. Concernant la manière de convaincre les membres de la Global HR Community des bénéfices qu'ils retireront à s'investir davantage dans la vie de la communauté, nous préconisons d'adopter une stratégie de communication différenciée, en fonction du type d'interlocuteur. Il convient ici de distinguer, comme précédemment, les « grosses » équipes RH des plus petites équipes, les membres juniors des membres plus expérimentés, etc. La Global HR Community est en effet si diverse et hétérogène qu'il serait ici intéressant de mettre en place des stratégies de communication spécifiques en fonction des besoins qu'émettent ces différentes équipes. Pour les grandes équipes par exemple, nous pourrions insister sur le fait que participer à la vie de la communauté leur permettrait de gagner du temps ultérieurement sur le développement de futurs projets RH. *A contrario*, nous pourrions inciter la participation des plus petites équipes en leur prouvant qu'ils seront mis en contact avec les bons interlocuteurs dans le cas où elles rencontreraient des difficultés déjà surmontées par d'autres entités. Chaque équipe RH présente des besoins spécifiques auxquels la Global HR Community pourrait répondre : il suffit donc pour l'équipe « Community and Strategy » de cibler ces différents besoins et de communiquer de manière personnalisée pour démontrer ce que les membres pourront y gagner professionnellement et personnellement.

Booster la participation à la Global HR community pourrait également passer par un système de récompense, comme cela a été mis en place par certaines communautés de pratique étudiées par Isabelle Bourdon, Nathalie Teissier et Chris Kimble¹⁰². Dans leur article « Relations et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle : étude de cas dans une multinationale de l'ingénierie », ces chercheurs rendent compte d'outils de suivi de l'activité des membres. Des outils similaires pourraient être mis en place dans le cadre de l'évaluation du succès de la Global HR Community, et des récompenses distribuées dans le cas d'un engagement actif. Il pourrait s'agir par exemple de places pour assister au Global HR Summit, événement qui suscite un grand intérêt de la part des membres. Il serait également possible de s'inspirer de pratiques déjà existantes au sein de la communauté. Par exemple, la Direction des Ressources Humaines félicite les salariés ayant coopté avec succès le plus grand nombre de personnes chez Ubisoft. Elles les remercient en leur faisant parvenir un certain nombre de cadeaux. Une pratique

¹⁰² BOURDON, Isabelle. TEISSIER, Nathalie. KIMBLE, Chris. *Relation et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle*. 16^e Conférence de l'AIM. 05/2011. La Réunion, France

similaire pourrait aussi être mise en place pour inciter et valoriser la participation à la communauté des RH.

Par ailleurs, au sujet de l'incarnation de la Global HR Community par le top management, il nous paraîtrait intéressant que l'équipe « Community and Strategy » mette en place une stratégie de communication centrée sur la légitimation du projet par Marie elle-même. Comme nous l'avons indiqué, bien que la Chief Talent and Communications Officer ait véritablement conscience de l'importance stratégique de son rôle dans le développement de la communauté, cette prise de conscience n'est pas assez visible de la majorité des autres membres. Par conséquent, la Global HR Community et ses projets semblent manquer de force auprès des acteurs, car ils n'y voient pas nécessairement la dimension stratégique que leur confère Marie. Il convient dès lors de mettre en place des actions de communication visant à réaffirmer l'importance que ses projets ont à ses yeux. Une prise de parole institutionnelle, via vidéo ou interview ensuite diffusée à l'ensemble de la communauté, pourrait remplir ces objectifs. Idéalement, il serait positif que Marie montre davantage son implication dans la communauté, notamment au début du projet, car celle-ci n'est visible que par un nombre trop restreint d'acteurs.

Enfin, un autre pan de la communication relative à l'exhortation à la participation à la Global HR Community pourrait se concentrer sur les « fausses vraies raisons » de ne pas s'investir. Nous pensons notamment à démystifier le fait que participer à la communauté serait trop chronophage pour les membres. Au contraire, il serait important de montrer que la communauté, loin d'être une perte de temps, pourrait aboutir à un gain de temps et de productivité significatif pour tous. L'idée de cette communication serait de prendre à revers tous les arguments qui desservent la participation des membres à la Global HR Community, pour démontrer tous les bienfaits et avantages du fonctionnement communautaire.

C. Rendre visible la communauté et ses projets : surmonter l'engagement inégal des membres de la communauté

1. Une circulation de l'information trop hétérogène et aléatoire au sein des équipes

Nous avons indiqué à plusieurs reprises dans ce mémoire que la principale raison d'être des communautés de pratique était le partage de connaissances et l'enrichissement des savoirs individuels et collectifs. En effet, les membres d'une communauté de pratique s'engagent dans

ce type d'activité dans le but de développer leurs compétences professionnelles sur un sujet particulier. Probst et Borzillo définissent même ces communautés de pratique comme étant un « espace d'apprentissage à travers les unités organisationnelles »¹⁰³. Par conséquent, il semblerait que la notion de circulation de l'information joue un rôle prépondérant dans la routinisation des activités communautaires. Isabelle Fabre, Vincent Liquete et Cécile Gardiès, chercheurs en sciences sociales, se sont interrogés sur le rôle du partage de l'information au sein des communautés professionnelles. Ils écrivent : « S'agissant d'informations en circulation dans des communautés professionnelles, elles sont socialement distribuées, supposées partagées par les membres de la communauté et mobilisées dans les activités professionnelles. En ce sens on peut parler de socialisation des connaissances basées sur des informations (appropriées, diffusées) liées aux contextes d'activités »¹⁰⁴. Nous comprenons donc que sans une bonne circulation de l'information au sujet de la communauté et de ses projets, le partage de connaissances au sein du groupe serait pénalisé. La communauté de pratique concernée ne pourrait alors pas remplir sa fonction première : le développement des savoirs professionnels de ses membres. Finalement, il s'avère que la notion d'information se révèle particulièrement cruciale pour l'essor d'une communauté telle que la Global HR Community et justifie que l'on s'interroge sur sa transmission parmi les RH d'Ubisoft.

Sur les 9 personnes interrogées lors de nos entretiens individuels, 5 ont indiqué se sentir suffisamment informées sur les actualités de la Global HR Community. Il s'agit-là d'un score assez mitigé, bien qu'évidemment les entretiens qualitatifs n'aient pas vocation à asséner des vérités statistiques. Il nous a donc paru intéressant de creuser cette question auprès des 4 individus qui regrettaient de ne pas recevoir assez d'informations à ce sujet. Premièrement, il est à noter que la sensation subjective d'être informé ou non ne dépendrait pas du niveau hiérarchique au sein de la communauté : en effet, deux Directeurs des Ressources Humaines ont indiqué ne pas être suffisamment tenus au courant des avancées communautaires. *A contrario*, l'une des juniors interrogées se sentait pour sa part suffisamment renseignée.

Pour ceux qui estiment ne pas être assez informés de l'actualité et des projets de la Global HR Community, trois remarques semblent faire consensus. La première concerne l'accessibilité de l'information. Jessica, HR Business Partner à San Francisco, explique à ce sujet : « C'est

¹⁰³ PROBST, Gilbert. BORZILLO, Stefano. « Piloter les communautés de pratique avec succès ». *Revue française de gestion*. N°170. 2007. pp. 135-153

¹⁰⁴ FABRE, Isabelle. LIQUETE, Vincent. GARDIES, Cécile. « Pratiques informationnelles et construction des savoirs dans une communauté professionnelle ». *Enjeux de l'information et de la communication*. GRESEC – Université Grenoble III. 2011. pp1-14

quelque chose qui vient avec des documents, des suggestions de livres, des *best practices*, et il se peut que ces informations soient là quelque part, mais elles ne sont pas facilement accessibles. Je pense que ce genre de choses pourrait être à la charge de l'équipe Global HR. On devrait trancher : on est là pour vous aider et vous permettre d'accéder facilement à toutes les informations nécessaires. Il faut vraiment aller dans ce sens ».¹⁰⁵ Beaucoup de membres de la Global HR Community ont le sentiment qu'une quantité non négligeable de « guidelines » existent bel et bien, mais se retrouvent désemparés lorsqu'il s'agit de trouver l'information adéquate. L'enjeu pour la communauté est de rendre facilement accessible l'information nécessaire au bon déroulement du travail des membres afin que ces derniers puissent travailler plus efficacement.

Deuxièmement, bien que nous ayons expliqué plus haut que l'accès à l'information ne semblait pas corrélé au niveau hiérarchique des membres, ceux qui estiment n'être pas suffisamment informés mettent en cause leur éloignement avec le top management, qui prend la plupart des décisions concernant la communauté. Selon Zach, à Toronto, l'information serait encore trop pyramidale : « Mais en dehors de ça, je ne reçois que ce que Patricia partage avec moi. Elle me partage tout ce qu'elle reçoit (...). Mais en dehors de ça on n'a pas beaucoup de connexion avec le groupe monde »¹⁰⁶. Nous comprenons que Zach regrette que l'information ne soit pas plus largement partagée en dehors du cercle restreint des Directeurs des Ressources Humaines. Le fait que l'information arrive jusqu'aux niveaux les plus éloignés du top management dépend essentiellement des managers de chaque site : si les managers partagent d'eux-mêmes les informations qu'ils reçoivent – comme cela est le cas à Toronto par exemple – alors les équipes au local seront informées des actualités de la Global HR Community. Or, cela ne semble pas être systématique, ce qui peut en partie expliquer pourquoi tous les membres ne se sentent pas informés de la même manière.

Enfin, le dernier aspect qui a été souligné par l'ensemble des anglo-saxons que nous avons pu interroger est le fait que ce manque de communication mène à des situations improductives pour l'entreprise. Il semblerait que des équipes s'aperçoivent régulièrement qu'elles ont travaillé plusieurs mois sur un projet avant d'apprendre que d'autres entités avaient elles aussi avancé sur

¹⁰⁵ Entretien n°2 : « That's something available with documents, book suggestions, best practices and there might be that information already floating around, but that's not easily accessible. I may feel like that kind of stuff is what the mandate for Global HR should be. We should decide: we're here to support and we provide the information easily and in an accessible way. It's really to get there. »

¹⁰⁶ Entretien n°8 : « Other than that, I only get what's shared with me from Patricia. She shares everything she receives (...). But other than that we don't have too much connection with the global group »

la même question de manière indépendante. Par manque de circulation d'information, plusieurs équipes RH se retrouvent donc à travailler sur les mêmes thématiques, sans mettre en commun leur réflexion et leurs résultats. Il s'agit donc d'un manque à gagner majeur pour l'entreprise et la Direction des Ressources Humaines, qui pourrait être résolu grâce à une meilleure circulation de l'information. Pour illustrer cet axe, Rémi de Montréal déplore : « Par exemple, on parle de *succession planning*, plusieurs équipes travaillent sur le même sujet en parallèle (...). C'est un sujet sur lequel plusieurs équipes travaillent, mais on aurait pu aller plus tôt chercher de l'information par exemple. Puis collaborer, donner nos idées et tout ça »¹⁰⁷.

Nous avons donc remarqué que la circulation de l'information au sein des RH d'Ubisoft manquait principalement de continuité et de fluidité. D'après Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, l'accès unifié à l'information est pourtant l'enjeu majeur de la communication interne. Il s'agit même de la première phrase du paragraphe de leur ouvrage qu'ils consacrent aux objectifs de cette forme de communication organisationnelle. Ils écrivent : « L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation »¹⁰⁸. Plus loin, ils ajoutent : « Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l'information, stimuler la remontée d'informations »¹⁰⁹. Pour valider leur propos, ils s'appuient sur les résultats d'une enquête sur les objectifs assignés à la communication interne, dans laquelle les réponses « Répondre aux besoins d'information des salariés » et « Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information » récoltent respectivement 67% et 62% d'avis favorables. Dès lors, il est déterminant pour la Direction des Ressources Humaines d'Ubisoft d'accentuer ses efforts sur une meilleure circulation de l'information au sein des différentes équipes. Sinon, ce manque de fluidité pourrait pénaliser le travail de l'ensemble de la communauté en diminuant la productivité et l'efficacité de ses membres.

2. Une communauté et des projets qui souffrent d'un manque de visibilité

Ce manque de circulation de l'information au sein de la Global HR Community a un impact direct sur la visibilité des projets qu'elle porte. En effet, puisque l'information circule

¹⁰⁷ Entretien n°1

¹⁰⁸ D'ALMEIDA, Nicole. LIBAERT, Thierry. « Rôle et place de la communication interne ». In *La communication interne des entreprises*. Dunod. 7^e édition. 2014. p.22. ISBN : 978-2-10-71108-6

¹⁰⁹ D'ALMEIDA, Nicole. LIBAERT, Thierry. « Rôle et place de la communication interne ». In *La communication interne des entreprises*. Dunod. 7^e édition. 2014. p.26. ISBN : 978-2-10-71108-6

difficilement, il semble logique que les réalisations de la communauté pâtissent d'un manque de notoriété de la part des autres membres. Zach, à Toronto, explique : « Je venais de relire tout ce que K. avait envoyé hier, et tout le travail qu'ils ont fait l'année dernière, c'est fou mais il y a pas mal de choses dont je n'étais pas au courant ! Pour moi c'est un signal d'alerte »¹¹⁰. Nous constatons donc que même à un niveau hiérarchique assez élevé, les membres de la Global HR Community estiment ne pas être au courant de bon nombre d'initiatives mises en place dans d'autres entités RH, alors même qu'il peut s'agir de projets importants. Cela est en grande partie lié, comme nous l'avons expliqué, au défaut de circulation de l'information que nous avons mis au jour précédemment. Nombreuses sont les personnes interrogées qui partagent le sentiment de Zach : beaucoup ont l'impression que de multiples projets intéressants voient le jour dans différentes entités RH du groupe, mais qu'ils ne peuvent pas en bénéficier car ils n'ont pas connaissance de leur existence.

Ce problème de visibilité des initiatives RH à travers le groupe nous semble être un handicap majeur que la Direction des Ressources Humaines doit réussir à surmonter pour favoriser l'engagement futur des membres dans la vie de la communauté. La position de Marie à ce sujet est intéressante, puisque son titre complet est : « Chief Talent and Communications Officer ». Bien qu'elle soit la Directrice des Ressources Humaines d'Ubisoft, elle dispose également d'une expertise solide et reconnue en communication, ce qui lui permet d'être à la tête de la communication corporate internationale de l'entreprise. Cette double casquette RH et communication est *a priori* un atout de taille qui permettrait de résoudre ce déficit de notoriété handicapant. Nous avons donc demandé à Marie son opinion sur le sujet lors de notre entretien. Sa réponse portait notamment sur le type de communication à mettre en place pour rendre plus visibles les actions menées par l'équipe « Community and Strategy », mais pourrait être adaptée au manque de visibilité des initiatives RH au local : « Donc je ne communiquerai pas juste "Tadam, voici la HR Community!". C'est plus, pour moi, en partant du concret qui va exister. Donc le jour où on a nos conf inspirantes, on les balance. Le jour où le Hub sort avec des *features* sociales où je peux vraiment facilement partager des choses avec untel, eh bien on explique l'outil, la plateforme. Le jour où on a un *onboarding path*, pareil. C'est en avançant pas à pas sur les choses concrètes qu'on va proposer »¹¹¹. Sur la communication autour de la nouvelle plateforme de collaboration dédiée au RH – le Hub – elle poursuit : « Ca n'empêche pas d'être un peu tactique, de se dire que le jour où on lance la plateforme, je m'assure d'avoir un

¹¹⁰ Entretien n°8 : « I was just reviewing all the stuff that K. sent yesterday and all the work that they've done the past year and it's insane, but a lot of that I wasn't aware! For me that's a flag »

¹¹¹ Entretien n°3

calendrier éditorial qui fait que j'ai des news très très très régulièrement le premier mois (...). Parce que je sais que du coup ça va les faire revenir »¹¹².

Nous avons donc constaté que la stratégie de communication envisagée par la Direction des Ressources Humaines s'appuie principalement sur la présentation concrète d'outils et d'initiatives élaborés par l'équipe « Community and Strategy ». Le problème, c'est que ces projets ne sont pas encore mis en exécution au sein de la communauté, ce qui fait que la communication autour de la Global HR Community est pour le moins silencieuse actuellement. Nous nous retrouvons donc face à une situation potentiellement délicate pour la communauté : d'un côté, les équipes RH au local montent des projets dont une partie des membres estiment n'être pas suffisamment au courant, et de l'autre côté la stratégie de communication envisagée autour de la Global HR Community se concentre pour l'instant sur la manière de donner vie à des projets qui ne sont pas encore opérationnels. Ceci pourrait en partie expliquer pourquoi certains membres ont l'impression de ne pas entendre suffisamment parler de la communauté : pour le moment, les projets existants ne semblent pas suffisamment médiatisés, et les futures initiatives ne sont pas forcément partagées avec l'ensemble de la communauté car elles sont discutées au niveau du top management.

3. Rendre visibles et distinctes les différentes équipes de coordination : un premier pas vers une meilleure participation globale ?

D'après nos entretiens individuels, il semblerait que le manque de visibilité des projets de la Global HR Community vienne également du fait que l'équipe en charge du pilotage de la communauté – l'équipe « Community and Strategy » – souffre elle-même d'un déficit de notoriété préoccupant. En effet, nous avons demandé à ces personnes si elles connaissaient l'existence de cette équipe, et plus encore les missions qui étaient les leurs. Le constat a été assez frappant : presque aucun RH travaillant à l'étranger n'a indiqué connaître cette équipe, même de nom. Seules les personnes travaillant au siège d'Ubisoft, à Montreuil, ont affirmé la connaître. Ursula, Directrice des Ressources Humaines du studio de Chengdu, explique, malgré sa position hiérarchique importante : « Je pense que j'ai reçu quelques mails à propos de la Communauté RH (...). Donc je sais que ce sujet existe. Mais je ne savais pas qu'il y avait un département ou une équipe comme celle-ci »¹¹³. Ceci révèle déjà un problème important : une grande partie des

¹¹² Entretien n°3

¹¹³ Entretien n°6 : « I think that I received some emails on the HR Community (...). So I know there's such a topic. But I don't know there is a department or team like that »

RH de l'entreprise ne savent pas qu'il existe aujourd'hui une équipe chargée de développer et promouvoir la Global HR Community. Si les membres de la communauté ne peuvent pas clairement identifier le leadership du groupe, ils ne pourront pas pleinement profiter des avantages de la communauté. Par exemple, en cas de difficulté, ils ne peuvent pas se retourner vers l'équipe « Community and Strategy » pour demander une mise en contact avec certaines entités qui auraient déjà expérimenté le même problème qu'eux, puisqu'ils n'ont jamais entendu parlé de celle-ci.

Plus problématique encore, peut-être : les personnes qui disent connaître l'équipe « Community and Strategy » avouent en revanche ne pas savoir exactement quelles sont ses missions et comment elles participent au développement de la Global HR Community. Karine, Junior HR Project Manager pour la zone EMEA, raconte à propos du rôle des deux membres de cette équipe, Laura et Alice : « Je sais qu'elles organisent le Global HR Summit... Je sais que... C'est pas terrible, mais Alice est en charge d'avoir, je pense, un petit peu les contacts partout. Et sinon à part ça... Pour moi c'est un peu les contacts. Laura c'est un peu le bras droit de Marie, donc si on a un sujet un peu global, c'est vers elle qu'on va aller. C'est un peu le contact clé RH au Global »¹¹⁴. Ce qui ressort principalement des échanges que nous avons eus, c'est que l'organisation du Global HR Summit est la mission que les membres de la communauté attribuent le plus facilement à cette équipe. Ceci paraît assez logique, puisqu'il s'agit du plus gros événement annuel au sein de la fonction RH. Cela étant dit, il n'est pratiquement jamais fait mention de leur rôle d'animation de la communauté, qui est pourtant le cœur de leur métier. Cela est peut-être lié en partie à l'opacité de leurs intitulés de leur poste : Laura, qui est à la tête de l'équipe « Community and Strategy » est officiellement « Project manager for the Chief HR and Communications Officer ». Ce titre non évocateur ne laisse pas deviner la nature communautaire de ses missions. Alice, quant à elle, a eu pendant plusieurs mois le titre de « Internal Community Coordinator », ce qui était un peu plus éloquent mais ne permettait pas de faire le lien immédiatement avec la Global HR Community. L'ajout récent de « - Global HR » à la fin de son intitulé de poste a permis de clarifier les contours de ses missions. Nous constatons donc que c'est en particulier le rôle de Laura que les membres de la communauté ont le plus de mal à cerner. Cela s'est également vu dans plusieurs discussions informelles que nous avons eues avec d'autres RH de l'entreprise. Cela vient en partie du fait que beaucoup d'entre eux ont l'impression que Laura est venue remplacer une ancienne collaboratrice d'Ubisoft qui avait des missions très différentes de celles qu'occupe Laura aujourd'hui. Ceci apporte une certaine forme

¹¹⁴ Entretien n°4

de confusion chez les membres de la communauté les plus anciens ayant connu l'ancienne collaboratrice en question. Il nous paraît donc nécessaire de clarifier les rôles et missions des personnes qui travaillent au sein de l'équipe « Community and Strategy » afin que les membres de la Global HR Community aient une meilleure vision des responsabilités de chacun. Donner une meilleure compréhension du leadership de cette communauté donnerait inmanquablement plus de visibilité aux projets menés par cette équipe.

Enfin, un dernier aspect organisationnel a particulièrement retenu notre attention : la superposition de plusieurs équipes dont le rôle est de fédérer la communauté des RH d'Ubisoft, mais à des niveaux différents. Une personne notamment, qui travaille au siège de la Production Internationale et que nous appellerons Louise, a pour rôle d'animer la communauté des RH qui travaillent dans les studios du groupe. Ses missions sont assez similaires à celles que doit également remplir l'équipe « Community and Strategy » qui, pour rappel, est chargée du management de la communauté de tous les RH du groupe (production, entités business, siège international etc.). Louise doit en effet améliorer le partage et la synergie entre les personnes travaillant aux Ressources Humaines dans les studios de l'entreprise. Comme nous l'avons précédemment indiqué, nombreux sont les RH qui connaissent l'existence du Global HR Summit et l'attribuent volontiers à l'équipe « Community and Strategy ». En revanche, la deuxième action communautaire la plus souvent citée est l'organisation des *calls* inspirationnels appelés « Time to share » qui concernent uniquement les RH de la production. Ces *calls* ont pour but de rassembler une fois par mois ces RH grâce à une vidéo-conférence Skype, pour partager les initiatives qui ont eu lieu récemment au local, parler de sujets particuliers, transmettre des *best practices* etc. Il est important de noter ici que ces *calls* ne sont pas organisés par l'équipe « Community and Strategy », mais par Louise au siège de la Production Internationale. Nous avons donc remarqué une sorte de confusion entre les actions menées par l'équipe « Community and Strategy » et celles menées par d'autres équipes de coordination RH. Pour certains des RH de studios que nous avons pu interroger, la Global HR Community ne se vit qu'à travers ces « Time to share ».

Il nous paraît donc important de nous demander si cela constitue un obstacle ou non à l'épanouissement de la communauté globale. Y a-t-il une superposition et donc une redondance des équipes de coordination ? Est-ce un problème si les membres de la communauté ne peuvent pas distinguer ce qui relève de l'initiative des équipes de coordination de zone, de qui provient de l'équipe « Community and Strategy » ? Bien que toutes ces équipes de coordination

contribuent activement au développement de la Global HR Community, à des niveaux différents, il nous paraît important de bien clarifier les rôles et périmètres de chacune d'entre elles. Cela vaut notamment pour l'équipe « Community and Strategy » qui apparaît comme étant la plus floue aux yeux des membres. En effet, les équipes de coordination de zone – qu'il s'agisse de la Production ou de l'EMEA que nous avons eus l'opportunité d'interviewer – ont des missions bien identifiées de la part des RH qu'elles animent. Il convient dès lors d'adapter celles de l'équipe « Community and Strategy » pour ne pas créer de redondance de postes, ce qui serait à la fois contreproductif pour le développement de la Global HR Community et potentiellement frustrant pour les équipes en charge de la coordination des zones.

4. Recommandations

La première recommandation que nous pouvons faire concernant les points que nous venons d'évoquer concerne bien sûr la stratégie de communication à mettre en œuvre pour la promotion de la Global HR Community. En premier lieu, il nous paraît important de décider d'une tactique communicationnelle à mettre en œuvre, car il semble qu'il n'y ait pas, à ce jour, de stratégie unifiée au niveau de l'ensemble de la communauté. Comme nous l'avons indiqué, l'information que reçoivent les membres de la communauté dépend grandement de la manière dont celle-ci cascade ou non depuis le top management jusqu'aux plus juniors. Nous comprenons que la Global HR Community n'est pour le moment pas encore dotée d'outils lui permettant de communiquer efficacement à l'ensemble de ses membres. En effet, l'équipe « Community and Strategy » ne peut pour l'instant se servir que des emails pour atteindre la communauté, en l'absence d'une plateforme en ligne fonctionnelle. Or les emails sont de plus en plus décriés dans le monde de l'entreprise, car trop souvent utilisés à tort et à travers. Néanmoins, force est de constater que les membres ne disposent pas tous du même degré d'information au sujet de la Global HR Community, et que celle-ci est dans tous les cas assez parcimonieuse. Il revient alors à l'équipe « Community and Strategy » d'entreprendre une réflexion sur la stratégie de communication à adopter. Cette réflexion porterait à la fois sur le fond – c'est-à-dire sur les informations que l'on souhaite partager avec l'ensemble de la communauté – et sur la forme – quels supports utiliser pour que les informations soient bien transmises au plus grand nombre, de manière impactante ?

Au niveau de la forme, il semblerait que le format newsletter soit globalement très apprécié de la part de certains membres de la communauté, contrairement aux idées reçues. En effet, au niveau de la France, une newsletter envoyée mensuellement à l'ensemble des RH travaillant sur le

périmètre de l'Hexagone semble faire l'unanimité. Elle recense les succès et les projets de différentes équipes RH du territoire. Nous avons déjà évoqué ce format précédemment dans notre mémoire afin de souligner l'enthousiasme qu'il suscite. Nous voudrions ajouter ici une remarque sur l'utilité-même de ce type de production. Comme l'a également mentionné Marie dans son entretien, il paraît indispensable de lancer une véritable stratégie de communication éditoriale permettant de valoriser les réalisations locales, et non pas uniquement les projets mis en œuvre par l'équipe « Community and Strategy ». En effet, les RH France que nous avons interrogés ont tous indiqué lire avec attention cette newsletter, ce qui confirme l'intérêt qu'ils portent à ce format. Produire du contenu qui permette de tenir la communauté régulièrement informée des projets mis en place par d'autres équipes pourrait résoudre le double problème de la lacunaire circulation de l'information et du manque de visibilité des projets de la communauté. Il pourrait être intéressant de mettre en place ce type d'initiative au niveau global, afin de relayer, par exemple, des *success stories* qui ont eu lieu dans différentes entités.

Autre idée envisagée une fois que la plateforme collaborative en ligne sera lancée : la possibilité de s'abonner à des sujets particuliers en fonction de sa spécialité-métier et de ses centres d'intérêt (recrutement, relations écoles, *packages* de rémunération etc.) et de mettre en place un système de notification. A chaque publication en ligne, le contributeur pourrait ajouter des *hashtags* spécifiques et connus de tous, qui permettraient à tous les autres membres de retrouver facilement de l'information relative à leurs préoccupations professionnelles. Il s'agit-là de deux exemples parmi tant d'autres de changements formels que l'on pourrait mettre en place pour diffuser et recevoir de l'information au sujet de la Global HR Community. Dans ce contexte, il est nécessaire que l'équipe « Community and Strategy » réfléchisse à de nouveaux formats innovants afin de créer un flux d'information plus régulier au sujet de l'actualité de la communauté des RH d'Ubisoft.

La question du fond a déjà été longuement abordée dans le corps du présent mémoire et dans les recommandations précédentes : les membres de la communauté ont soif d'informations précises concernant l'organisation de la Global HR Community, ses membres, ses succès, ses initiatives locales etc. Nous ne détaillerons pas plus cette partie-là, que nous avons déjà beaucoup présentée. Deux éléments méritent en revanche que l'on s'attarde sur eux. Tout d'abord, certains membres interrogés regrettent qu'une activité de veille de l'actualité RH en général ne soit pas plus développée au sein de la Global HR Community. Il pourrait s'agir-là d'un nouveau pan à ajouter à la stratégie de communication éditoriale de la communauté. Si le partage de *best*

practices et de *success stories* locales restent la priorité des membres de la Global HR Community, il conviendrait sans doute de mettre en place une veille sectorielle plus approfondie pour alimenter la communication à destination des acteurs de la communauté. Beaucoup d'entre eux estiment ne pas avoir suffisamment de temps à consacrer à cette activité, tout en reconnaissant les bénéfices et les apports de la veille. Il pourrait donc s'agir d'une nouvelle corde à ajouter à l'arc de l'équipe « Community and Strategy » : pousser régulièrement du contenu informatif susceptible d'intéresser tous les membres de la communauté.

Enfin, il nous paraît dommage que les travaux menés par l'équipe « Community and Strategy » ne bénéficient pas d'un relai médiatique plus important au sein de la Global HR Community. Par exemple, cette équipe a mené en janvier 2019 une étude quantitative sur les besoins et les attentes des RH d'Ubisoft au sujet de leur communauté. A notre connaissance, les résultats de cette étude n'ont pas été communiqués à plus grande échelle que l'équipe « International HR » et le top management. Or, les membres de la communauté manifestent une réelle curiosité pour ces sujets. Afin de satisfaire leur souhait d'être plus informés de l'actualité de la communauté, nous préconisons de communiquer davantage sur le devenir de ce type d'initiatives. Il est très probable que les membres de la communauté auraient apprécié connaître les résultats de cette étude, à laquelle ils ont accordé du temps. De plus, cela démontrerait que la Global HR Community est un sujet pris très au sérieux par le top management, et que les projets qui y sont afférés avancent véritablement. Par ailleurs, les tenir informés des conclusions de l'enquête pourrait également permettre de s'assurer leur future participation à un prochain sondage. De même, tout ou partie de la présentation de la Global HR Community faite par l'équipe « Community and Strategy » en mars 2019 pourrait faire l'objet d'une communication spécifique, sous réserve de vérification que celle-ci ne comporte pas de données confidentielles. D'après nos entretiens et conclusions personnelles, nous estimons que les membres de la communauté retireraient beaucoup de satisfaction à découvrir cette présentation qui synthétise la Global HR Community et ses enjeux. Cela rejoint également la question de la fierté développée dans le premier mouvement de notre mémoire : partager le travail réalisé par l'équipe « Community and Strategy » avec le reste de la communauté contribuerait à renforcer leur propre sentiment de fierté et d'appartenance à ce groupe car leurs efforts seraient alors connus et reconnus de tous. Cette démarche serait aussi positive pour l'ensemble de la communauté car elle donnerait encore plus de visibilité aux différents projets en cours.

Concernant maintenant la possible confusion des rôles de l'équipe « Community and Strategy » et ceux des équipes de coordination de zone, nous avons préalablement évoqué la solution de mieux communiquer sur les missions et prérogatives de chacune d'entre elles. Il convient en effet de clarifier les périmètres d'action de ces équipes auprès des membres de la communauté afin d'obtenir les meilleurs résultats possible et de faire perdurer une collaboration harmonieuse. Des réunions régulières ont déjà lieu entre l'équipe de coordination de la Production et l'équipe « Community and Strategy ». Il serait judicieux d'étendre ces réunions à l'ensemble des équipes de coordination de zone si cela n'est pas déjà le cas afin de répartir efficacement le travail de chacune.

Enfin, au sujet de la clarification du rôle de Laura en particulier, nous recommandons de lui attribuer officiellement une mission de présentation et d'acculturation à la Global HR Community pour les nouveaux arrivants en RH chez Ubisoft. Bien sûr, au vu de la croissance très rapide des effectifs de l'entreprise – et ce même en Ressources Humaines – nous sommes consciente que ce rôle de « présentateur de la Global HR Community » ne pourrait se faire de manière individualisée. En revanche, ce volet pourrait être ajouté au projet d'*onboarding path* spécialement conçu pour les RH d'Ubisoft. Nous avons remarqué que les personnes à qui Laura avait personnellement expliqué les enjeux de la Global HR Community avaient naturellement une connaissance plus fine de la communauté des RH d'Ubisoft. Dès lors, il nous paraît judicieux de trouver une manière d'étendre cette initiative à tous les nouveaux arrivants. Il pourrait par exemple s'agir d'une présentation trimestrielle que Laura donnerait collectivement à toutes les personnes arrivées en RH dans les trois derniers mois. Cette présentation reprendrait les grands axes de la présentation faite en mars 2019 et présenterait toutes les initiatives et outils propres à la Global HR Community. Ce temps privilégié lui permettrait d'endosser de manière explicite son rôle de modérateur et de leader de la communauté. Cette possible redondance des rôles de coordination endossés par l'équipe « Community and Strategy » d'une part, et par les autres équipes de coordination de zones d'autre part, se trouvent illustrée par le concept de « lutte pour la reconnaissance » théorisé tout d'abord par le philosophe Axel Honneth, puis vulgarisé par Olivier Voirol dans un second temps. Dans un article paru dans la revue *Réseaux*, ce dernier explique : « La théorie honnétienne de la « lutte pour la reconnaissance » (Honneth, 2000) est l'aboutissement de ce projet ambitieux dont la portée sur une sociologie de la communication, des médias et de la culture, est notamment de porter la focale (...) sur les processus d'appréciation normative, les modalités conflictuelles de construction de la visibilité ainsi que sur les formes narratives et symboliques de la discursivité publique faisant exister des

expériences et des groupes sociaux. Ces propositions esquissent un programme de recherche (...) principalement articulée autour de l'idée de la conflictualité et d'une critique des formes de communication portant atteinte aux formes pratiques de la reconnaissance intersubjective »¹¹⁵. L'enjeu de la « reconnaissance » d'après Honneth et Voirol est donc bien de construire et de donner à voir l'existence et l'unicité des rôles sociaux de chaque individus, leurs apports personnels aux édifices communs. Il réside ici un conflit sur la mise en lumière et l'attribution par autrui des rôles, missions et succès des individus par rapport au groupe. Ceci fait donc particulièrement écho aux difficultés mises aux jour dans la définition et la médiatisation des différents rôles de coordination au sein de la Global HR Community.

¹¹⁵ VOIROL, Olivier. « Une critique immanente de la communication sociale. Sur quelques potentiels de l'approche honnéthienne ». *Réseaux*. vol. 193, no. 5, 2015, pp. 43-77.

TROISIEME PARTIE

UNE COMMUNAUTE, DES COMMUNAUTES : COMPRENDRE LA GLOBAL HR COMMUNITY COMME UNE CONSTELLATION DE COMMUNAUTES DE PRATIQUE(S) EN PRISE AVEC L'ENSEMBLE DE SON ECOSYSTEME

Nous amorçons désormais le troisième et dernier mouvement de notre mémoire sur la mise en route et le développement de la Global HR Community d'Ubisoft. Après avoir analysé dans un premier temps les conditions nécessaires à l'établissement d'une culture commune différenciante, puis dans une deuxième partie les facteurs qui permettront la participation active et régulière des membres, cette troisième étape visera à détailler plus en détails la nature des liens qui unissent les membres de la Global HR Community et leurs relations avec ses différentes parties prenantes. En effet, nous avons constaté au fil de nos entretiens et conversations informelles que, loin d'être lisse et homogène, la Global HR Community est en réalité l'agrégation d'une multitude de sous-communautés particulièrement vivantes et bien ancrées dans la vie des RH de l'entreprise. Ces sous-communautés donnent naissance à un puissant sentiment d'appartenance entre les membres des Ressources Humaines qui partagent des réalités similaires (communautés géographiques, communautés de métiers RH etc.). Pourtant, ces identités particulières ne semblent pas être un obstacle au développement d'une communauté globale, à condition de se servir de ces appartenances locales à bon escient. Enfin, nous présenterons que la clé pour dépasser les relations affinitaires préexistantes se trouve très probablement dans le développement de relations fonctionnelles naturelles entre l'ensemble des membres de la Global HR Community.

A. Des sous-communautés puissantes et dynamiques au sein de la Global HR Community

1. Sous-communautés géographiques, par « zones » ou par familles de métier : des interactions nombreuses et fréquentes qui créent un sentiment d'appartenance local très fort

Au cours des premières semaines qui ont suivi notre arrivée chez Ubisoft pour un stage au sein de l'équipe « International HR », nous avons pu observer une situation qui nous a tout de suite

profondément intriguée : les différentes « petites équipes » constitutives de la « grande » équipe « International HR » (Talent Acquisition & Management, Compensation & Benefits, HR Technology & People Analytics etc.) semblaient avoir peu d'interactions les unes avec les autres. Bien sûr, les managers de ces équipes avaient des réunions régulières entre eux et avec Marie, leur responsable, mais les équipes en dessous avaient visiblement peu d'occasions de travailler sur des projets transversaux. De fait, chacun pouvait avancer assez indépendamment des autres, bien que tous fissent partie de la même équipe « International HR ». Nous avons compris au fur et à mesure de notre stage que leurs sujets étaient si précis et spécifiques qu'ils se recoupaient rarement, expliquant pourquoi les échanges professionnels entre ces spécialités-métiers, même à un niveau aussi stratégique, étaient si peu fréquents.

Cependant, cette situation nous a très vite interpellée car nous avons quotidiennement sous les yeux l'illustration d'un fonctionnement « en silo » : les équipes Talent Acquisition – Talent Management avançaient sur leurs projets, les équipes Learning sur les leurs etc., sans éprouver de réel besoin de travailler ensemble, ou alors rarement. De là est née notre hypothèse concernant l'existence de sous-groupes ou sous-communautés – et notamment en lien avec des spécialités-métiers dans un premier temps – au sein de la grande Global HR Community. C'est donc un axe que nous avons souhaité creuser en particulier car nous y voyions une difficulté pour la diffusion d'une identité commune à l'ensemble des RH de l'entreprise. En effet, si les spécialités-métiers étaient des groupes d'appartenance si puissants qu'ils freinaient la collaboration transversale au sein des RH, n'étaient-elles pas une menace pour le développement de la Global HR Community ?

Nous avons donc demandé, au cours de nos entretiens individuels mais aussi lors de discussions informelles, s'il existait bel et bien des « sous-communautés » parmi les RH d'Ubisoft. Les réponses ont été claires et unanimes : la Global HR Community est en effet divisée en de multiples sous-groupes qui fédèrent chacun une portion des RH de l'entreprise. Nous pouvons déterminer aujourd'hui trois grandes catégories de sous-communautés constitutives de la Global HR Community : des communautés d'expertise professionnelle – ou spécialités-métiers – des communautés d'appartenance à une zone (Production internationale, EMEA, NCSA etc.), et enfin des communautés géographiques et locales (studios canadiens, communauté France, bureaux asiatiques etc.).

Comme nous l'avions préalablement envisagé lors de nos observations participantes, le premier type de sous-communauté concerne les différentes branches d'expertise des Ressources Humaines. En effet, cette fonction regroupe de très nombreux métiers, bien différents les uns des autres : HR Business Partner, Talent Acquisition Specialist, International Mobility Project Manager, HR Operations Specialist etc., pour n'en citer que quelques uns. Par conséquent, les personnes qui appartiennent à la même famille de métier tendent à avoir des interactions plus nombreuses, comme nous l'avons observé. Marie, la Chief Talent and Communications Officer, a par ailleurs une vision très claire de cette situation. Elle explique : « Il faut voir c'est qu'en fait, comme effectivement l'équipe RH Internationales au global a un rôle stratégique de guidelines sur un certain nombre de sujets, et d'animation de la communauté sur leurs sujets, il y a effectivement d'autres pôles qui contribuent, de par leur contenu, de par leur communication, à animer et faire vivre et faire grandir la communauté »¹¹⁶. En termes de sous-communautés de métiers, elle cite principalement la communauté « Learning » et celle du « Talent Acquisition ». Il existe donc bien des réseaux de spécialités plus ou moins actifs et qui animent particulièrement la communauté des RH de l'entreprise qui exercent le même métier qu'eux. Ces communautés sont déjà, pour certaines, très actives, comme c'est le cas notamment du Learning, sous-communauté qui est revenue plusieurs fois de nos entretiens individuels. En effet, Karine, Junior Project Manager pour la zone EMEA, raconte : « Oui, je pense qu'il y a une forte communauté Learning. Je dis ça parce que j'étais en apprentissage formation avant, et je sais que tu vois, typiquement, Audrey qui bosse à EMEA HQ et Marion qui bosse aux *soft skills*. Marion est déjà venue voir des conférences chez nous, avec Audrey, je sais qu'elles sont déjà allées voir des conférences en externe »¹¹⁷. Nous comprenons que les membres de la communauté Learning entretiennent beaucoup de relations interpersonnelles et professionnelles. C'est une communauté particulièrement active dans l'animation de la vie de ses membres. D'autres personnes interviewées nous ont également parlé de la communauté – plus petite – de la mobilité internationale, où les interactions seraient également très fréquentes et les relations très proches.

La deuxième catégorie de sous-communautés que nous avons identifiées sont les communautés de zone. Par zone, nous entendons le découpage organisationnel propre à Ubisoft : Production internationale (studios et siège de la production), EMEA, NCSA, HQ etc. Ceci est particulièrement visible pour la zone Production. Grâce au community management très fort réalisé par Louise au siège de la Production International, dont nous avons parlé précédemment dans notre mémoire, les RH des différents studios du groupe Ubisoft forment une communauté

¹¹⁶ Entretien n°3

¹¹⁷ Entretien n°4

particulièrement visible et vivante. Il est à noter que la production est le cœur-même de l'activité de l'entreprise et que 70% des effectifs RH sont rattachés à cette zone¹¹⁸. Il s'agit donc d'une véritable communauté dans la Global HR Community, car ces RH observent de très près la réalité de la vie de l'entreprise. De fait, leur travail quotidien est centré sur l'accompagnement de la « matière grise »¹¹⁹ d'Ubisoft qui fait le succès de l'entreprise : les développeurs, les ingénieurs, les UX et motion designers etc. qui donnent vie aux différents jeux vidéo. Intéressons-nous à une autre communauté de zone que nous avons moins abordée jusqu'ici : la communauté EMEA. Karine, Junior Project Manager, nous parle de son propre sentiment d'appartenance à cette sous-communauté particulière : « En fait je pense que j'ai ce ressenti-là, parce que si tu prends en comparaison, c'est hyper fort, en fait, le sentiment d'appartenance EMEA, parce que je leur parle tout le temps, parce que c'est mon métier (...). Enfin, je suis vraiment leur contact-clé sur plein de sujets (...) et mine de rien ça crée un peu du lien. Donc c'est vachement plus fort parce que c'est plus fréquent »¹²⁰. Nous avons donc constaté que cette communauté de zone est particulièrement dynamique, via l'organisation de nombreuses réunions, *calls*, présentations etc. Les membres de cette sous-communauté ont même dépassé le stade d'une relation purement professionnelle. Certains ont développé au fil des années une certaine proximité : « En fait c'est hyper *friendly*, en fait, entre nous. Et du coup les gens sont impliqués. Tu vois à chaque fois qu'on s'appelle c'est 'Oh tu pars en vacances cet été ? Tu fais quoi ?' »¹²¹. L'implication des RH au niveau local nous paraît donc bien plus importante qu'au niveau global. Les relations entre ces membres sont tellement fréquentes et intenses que ces derniers parviennent à se reconnaître comme appartenant au même groupe bien identifié, celui des RH de la zone EMEA. Cette relation professionnelle apparemment très forte est parvenue à banaliser et faciliter l'ensemble des échanges entre les membres et à construire un sentiment identitaire particulier.

Enfin, nous pouvons affirmer qu'une troisième sorte de sous-communauté, très puissante également, a vu le jour chez Ubisoft au fur et à mesure que la compagnie s'est développée : un ensemble de sous-communautés locales et régionales. L'un des exemples les plus frappants à ce sujet est probablement la très solide communauté des studios canadiens. Ubisoft compte pas moins de 5 studios dans différentes villes de ce pays : Montréal, Toronto, Québec City, Saguenay et Halifax. A ce sujet, Zach de Toronto nous a expliqué : « Je pense que la plupart de nos liens se font avec les studios canadiens (...). Je pense qu'au Canada, comme tu le disais, je

¹¹⁸ Présentation Global HR Community - mars 2019 - slide n°6

¹¹⁹ Entretien n°3

¹²⁰ Entretien n°4

¹²¹ Ibid

pense que nos liens sont plus forts, mais ils ne sont pas non plus parfaits. Mais évidemment, on travaille beaucoup ensemble car on est dans une situation où nos studios sont en « codev ». Donc on parle des mêmes types de projets et tout ça »¹²². Ces communautés régionales existent donc parce que leurs membres expérimentent des réalités similaires et travaillent sur des projets communs, ce qui fait écho aux conclusions que nous avons tirées dans les deux premières parties de notre mémoire. Des contextes semblables, qu'ils soient légaux ou culturels par exemple, facilitent nécessairement la collaboration. Les membres de la Global HR Community se retournent donc souvent vers des personnes géographiquement proches d'eux car ils peuvent échanger ensemble sur des situations immédiatement compréhensibles de tous. Ce concept de sous-communautés locales est si puissant qu'il parvient même à transcender les appartenances de zones. Par exemple, Tina, la Directrice des Ressources Humaines du studio de Barcelone, nous a parlé de ses relations avec les DRH des deux autres entités espagnoles d'Ubisoft : « Par exemple, en Espagne une loi est passée récemment sur le... il faut enregistrer l'heure à laquelle les employés rentrent et sortent. Donc là-dessus, j'ai contacté les deux autres RH, on se connaît. Donc l'une c'est un studio mobile, l'autre c'est un business office justement, et on a un petit peu accordé nos violons pour avoir un peu la même stratégie locale, parce que ça faisait du sens dans ce cas, parce que c'était un sujet local, espagnol »¹²³. Nous pouvons donc conclure que la proximité géographique crée un lien tout à fait particulier, notamment dans le cadre d'une compagnie internationale aussi étendue qu'Ubisoft. Celle-ci transcende l'organisation complexe de l'entreprise et facilite les relations entre différentes entités qui sont pourtant rattachées à trois zones différentes (Production Internationale, EMEA et Mobile). Nous avons également mis au jour des communautés regroupant les RH de la zone Asie, une communauté France très active également, etc. Toutes ces sous-communautés locales développent au fil du temps un sentiment particulier de (re)connaissance, car leurs échanges sont soit plus fréquents, soit plus spécifiques, et souvent les deux à la fois.

Dès lors, nous constatons que la Global HR Community est bien composée d'une multiplicité de sous-communautés aux fonctionnements propres. L'enjeu est donc, pour la Direction des Ressources Humaines d'Ubisoft, de réussir à dépasser – sans les amoindrir pour autant – ces sentiments d'appartenance locaux très forts pour consolider la communauté des RH au niveau global.

¹²² Entretien n°8 : « I think most of our connections are with the Canadian studios (...). I think in Canada, as you were saying, I think our bonds are stronger but I don't think they're perfect. But we work obviously closer with each other because we're in a situation when we're working in "codevs" with each other, so we're talking about the same kind of projects and stuff like that »

¹²³ Entretien n°5

2. *Des relations inégales entre sous-communautés qui créent la tentation d'un « repli sur soi »*

De l'existence de ces sous-communautés naît une situation potentiellement problématique pour la Global HR Community : la pérennisation d'espaces « entre soi » très marqués qui empêcheraient le développement de liens communautaires plus étendus. Emmanuelle Vaast, se basant sur les réflexions d'autres chercheurs, écrit : « Brow et Duguid insistent sur le fondement « pratique » des CP. Le partage de certaines pratiques donne alors sa cohérence à une communauté de niveau donné. Les membres d'une CP de taille réduite ont de nombreuses pratiques professionnelles et de socialisation communes. Les membres de communautés élargies s'accordent sur certaines pratiques de base mais ne se connaissent pas forcément. Leurs liens sont plus faibles. L'identification de « réseaux de pratique » (« networks of practice ») différencie les communautés de pratique entre elles et articule plusieurs niveaux de CP »¹²⁴. Nous avons effectivement constaté des processus de socialisation bien plus importants au sein des sous-communautés que nous avons identifiées. Les RH de la Production Internationale bénéficient, par exemple, des *calls* mensuels « Time to share » – que nous avons précédemment présentés – qui leur permettent d'entrer plus facilement en relation les uns avec les autres et de mieux se connaître. Cette initiative n'existe pas encore au niveau global, et la Global HR Community ne présente que peu d'opportunités de socialisation et de networking, excepté le Global HR Summit. Nous étudierons ce point-ci dans le dernier temps du présent mémoire. Le danger est donc que les membres de ces sous-communautés se replient sur eux-mêmes et développent un entre soi certes confortable mais nuisible au développement de la communauté globale. En effet, comme nous l'avons précédemment expliqué : quel serait l'avantage comparatif de s'impliquer dans un nouveau cercle communautaire, si l'investissement que j'y mets me coûte davantage que les bénéfices que je retire déjà de mes réseaux existants ?

Dès lors, nous avons interrogés les membres de la Global HR Community sur la nature et la fréquence de leurs liens avec d'autres acteurs qui n'appartiennent pas à leur sous-communauté. Par exemple, nous avons demandé à Karine, Junior Project Manager pour l'EMEA, si elle entretenait des relations particulières avec des RH du NCSA, la seconde entité business d'Ubisoft. Sa réponse a été particulièrement éloquente : « Jamais. J'ai eu un call une fois avec une personne du NCSA (...). Et c'était un projet qui avait déjà été fait au Brésil. Et du coup on a

¹²⁴ VAAST, Emmanuelle. *Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ?*. Conférence de l'AIMS, 2002, Paris, France.

parlé à la RH du Brésil, qui n'était pas full RH en plus, je crois. Mais c'est la seule fois où c'est arrivé ». Elle poursuit : « Qu'est ce qu'il se fait à NCSA ? J'ai aucune visibilité sur ce qu'il se fait à NCSA, je sais même pas si leur stratégie de com, market, c'est les exactement mêmes (...). Mais sinon je sais pas comment ils sont organisés, je sais juste qu'il y a un business office à San Francisco et qu'il y en a un au Brésil »¹²⁵. Cette réponse nous a paru tout à fait déroutante à première vue, car l'EMEA et le NCSA sont les deux sièges « business » de l'entreprise, c'est-à-dire que ces zones sont responsables de toute la partie distribution, commercialisation et service après-vente des jeux. En dehors de leurs zones d'influence qui sont effectivement distinctes – l'EMEA gère l'ensemble des entités d'Europe, d'Asie et du Pacifique et le NCSA s'occupe de toutes les Amériques – leurs missions sont très semblables. Karine indique même que les équipes marketing, vente et communication sont très probablement coordonnées afin d'assurer un lancement de jeu identique à New-York ou à Shanghai. Pourtant, les équipes RH de ces deux zones ne semblent pas réellement connectées les unes aux autres. Ici, l'appartenance à une zone précise prime sur la ressemblance éventuelle des missions. Et lorsque nous lui avons demandé si cela était handicapant dans son travail quotidien, Karine a répondu : « Bah non, ça change vraiment pas grand chose parce que ça a jamais été question. On s'en sort très bien comme ça si tu veux »¹²⁶. Cela fait écho aux stratégies personnelles alternatives dont nous avons parlé précédemment : les réseaux primaires – qui correspondent aux sous-communautés évoquées – sont si puissants qu'il n'est pas toujours nécessaire pour les RH d'agrandir leur communauté d'appartenance, même si ceci pourrait être bénéfique à la fois à la Global HR Community et à eux-mêmes.

Ce constat est applicable à l'ensemble de la communauté des RH : les RH de studios avouent généralement avoir très peu de relations avec les personnes travaillant pour les entités business, les entités business ont peu d'interactions avec les équipes Mobile etc. Zach, le HR Partner Manager de Toronto, qualifie ces relations particulières comme étant « selon les besoins du moment » : « En fait je pense qu'en général tout est selon les besoins du moment. Il n'y a rien de formel mis en place pour promouvoir les mises en contact avec d'autres studios et d'autres équipes, ou quoi que ce soit »¹²⁷. Zach souligne donc un point essentiel : les membres de la Global HR Community se tournent principalement vers les acteurs qui appartiennent à la même sous-communauté qu'eux, et ne cherchent de solutions à leurs difficultés à l'extérieur que quand

¹²⁵ Entretien n°4

¹²⁶ Entretien n°4

¹²⁷ Entretien n°8 : « So I think in general everything is as needed. So there's nothing formal in place promoting the connections with other studios and teams, or whatever it may be »

leur cercle primaire n'a pas su les aider. Par conséquent, le fait que les relations au sein de la Global HR Community ne soient pas égales et entièrement multidirectionnelles entre tous les membres pourrait mener à une tentation de repli sur sa communauté primaire d'appartenance. Zach en a déjà tiré déjà toutes les conclusions lors de notre entretien : « Le côté organique est plutôt sympa mais je pense que ce qu'on rate, c'est le partage, l'opportunité de collaborer tous ensemble. Parce que si tu envisages la collaboration seulement quand tu en as besoin, tu rates des discussions ou des initiatives qui se produisent en ce moment »¹²⁸. En effet, le principal problème en travaillant de manière préférentielle avec des équipes qui nous ressemblent, c'est que l'on a tendance à resserrer le champ des possibles. Il est souvent plus simple et plus rapide de travailler en plus petits comités, avec des collègues que l'on connaît de longue date et avec lesquels on a l'habitude de travailler. Néanmoins, comme le souligne Zach, il est possible de passer à côté de certaines solutions. Cela corrobore le célèbre dicton « Tout seul on va vite, ensemble on va loin ». Nous analyserons dans la suite de ce mémoire si ce mode de fonctionnement préférentiel est effectivement un danger auquel fait face la Global HR Community.

3. *Recommandations*

Ce premier mouvement au sein de la troisième et dernière partie de notre mémoire est plus une description d'un état de fait qu'une analyse d'un véritable manque à gagner pour la Global HR Community. Pour cette raison, les recommandations qui y sont affiliées sont moins nombreuses que dans les parties précédentes. En revanche, nous avons déjà pu mettre au jour une situation potentiellement problématique pour la communauté des RH d'Ubisoft : les relations entre les acteurs sont pour le moins inégales et souvent restreintes à des groupes – presque toujours les mêmes – plus ou moins grands d'individus.

Dès lors, il nous paraît important de découvrir les « plus petits dénominateurs communs » entre des équipes qui, de leurs propres mots, ont peu en commun. Par exemple, il serait particulièrement intéressant pour ces équipes de travailler sur des projets assez larges qu'ils dépasseraient ces *a priori*. L'une des thématiques à laquelle nous pensons ici est la question de la mobilité internationale. De nombreuses personnes interrogées nous ont indiqué que si elles devaient un jour entrer en relation avec des RH dont le périmètre d'action était totalement

¹²⁸ Entretien n°8 : « Having the organic is pretty cool but I think that what you miss is sharing. The opportunity to collaborate. Because if you only mean it as needed you're missing discussions or initiatives that are happening »

différent du leur, ce serait sans doute sur des sujets de mobilité internationale pour les salariés à leur charge. En effet, certains regrettent de ne pas avoir plus de visibilité sur les offres en dehors de leur zone, et avouent ne pas avoir parfois suffisamment de connaissances sur les métiers couverts par d'autres zones que les leurs pour pouvoir orienter correctement certains salariés qui souhaiteraient bénéficier d'une mobilité au sein de l'entreprise. Ainsi, nous pensons que faire travailler des équipes RH de la Production avec des équipes des entités business sur des sujets de mobilité internationale pourrait être particulièrement avantageux pour tous. Ces sujets permettraient de créer des ponts plus naturellement entre des équipes dont les enjeux et la réalité sont effectivement bien différents.

Par ailleurs, l'équipe « Community and Strategy », en relation étroite avec les autres équipes de coordination RH, pourrait réfléchir à d'autres thématiques très transversales qui serviraient de base à des projets interzones. L'idée n'est pas ici de mettre en place des projets dans le simple but d'ajouter du travail à des équipes qui sont déjà bien chargées. En revanche, il y a, comme l'a aussi indiqué Marie dans son interview, quantité de domaines qui n'ont pas encore été exploités jusqu'ici qui seraient d'excellents tremplins pour une collaboration élargie et plus naturelle. Il revient donc à ces équipes de coordination de montrer aux membres de la communauté quels sont les sujets sur lesquels un rapprochement entre des équipes de la production et des équipes du business serait avantageux. Développer la synergie entre les membres d'entités très différentes sera nécessairement bénéfique à la Global HR Community.

Enfin, une autre initiative a été proposée par l'une des personnes interrogées pour renforcer les échanges et les relations entre les membres de la Global HR Community : un système de « correspondants ». Cette recommandation peut paraître enfantine, mais le concept est assez intéressant pour que l'on s'y penche. Dans le cadre de *l'onboarding path* spécialement conçu pour les RH d'Ubisoft, il pourrait être judicieux d'attribuer des correspondants aux nouveaux arrivants. Ces correspondants ne seraient ni des mentors, ni des parrains : il s'agirait de membres de niveaux hiérarchiques comparables mais travaillant dans deux zones différentes, par exemple : IT et NCSA. Cette initiative, particulièrement utile aux plus juniors, serait un outil supplémentaire pour connaître rapidement le plus possible de membres de la communauté et avoir une meilleure compréhension des enjeux globaux des RH chez Ubisoft. Cela répondrait à deux objectifs principaux en lien avec la Global HR Community : mieux connaître ses pairs et leurs réalités, tout en cassant progressivement les silos en place. C'est pourquoi, malgré l'aspect

infantilisant du concept à première vue, il pourrait s'agir en réalité d'une initiative facile à mettre en place, peu chronophage et potentiellement utile.

B. Un sentiment identitaire local fort : un tremplin à l'essor d'une communauté globale ?

1. L'engagement dans une sous-communauté : un premier pas vers l'établissement de relations « globales »

Nous avons ainsi mis en lumière l'existence d'un sentiment d'appartenance très fort à des sous-communautés qui elles-mêmes sont incluses dans la Global HR Community : sous-communautés d'expertises-métiers, de structures organisationnelles ou encore de proximité géographique. Nous avons également établi les raisons pour lesquelles ces sous-groupes pourraient potentiellement nuire au développement d'une communauté globale de RH au sein d'Ubisoft. La question est désormais de déterminer si ces différents niveaux d'appartenance sont réellement une menace pour le groupe entier ou non, d'après les témoignages des membres de la Global HR Community, qui sont également acteurs des sous-communautés susmentionnées. Nous leur avons donc demandé au cours des entretiens individuels si l'existence de ces groupes où le sentiment identitaire était très fort limitait ou freinait l'essor de la Global HR Community. A notre surprise, les réponses ont été convergentes et très tranchées : sur les 9 interviews réalisées, seules deux personnes ont suggéré que ces différents niveaux d'appartenance et de collaboration pouvaient rentrer en conflit. Logiquement, cela signifie que pour les sept autres individus, le global et le local peuvent fonctionner parfaitement harmonieusement, à condition que les pourtours de ces cercles imbriqués soient bien identifiés. Marie elle-même a une vision assez sereine de la situation. Elle explique : « Oui, c'est une très bonne question, et c'est vrai que c'est pas toujours une évidence pour certains de faire partie de la grande communauté RH. Mais pour moi, il y a carrément moyen de se sentir faire partie de la même communauté. Pour peu qu'on martèle un peu plus ce qu'on est en train de construire, et l'objectif commun »¹²⁹. Il y a donc effectivement un piège lié à l'existence de ces sous-communautés si prégnantes et si présentes dans la vie quotidienne des RH d'Ubisoft. En revanche, il ne serait pas impossible de ce servir de ces appartenances primaires pour développer la grande Global HR Community, selon Marie et d'autres RH interrogés. C'est la notion bien connue de « glocal » qui semble se dégager des propos de la DRH d'Ubisoft. D'après les mots d'Anna Dimitrova, le « glocal » peut se définit

¹²⁹ Entretien n°3

comme étant un « jeu incessant entre le local et le global »¹³⁰. Plus précisément, l'auteure écrit qu'il « est devenu clair que le rapport entre les entités locales et les transformations globales est indispensable parce que chaque processus global fait référence à un certain nombre de contextes locaux. (...) ce qui est sans précédent, c'est le rythme et la vitesse avec lesquels ces pratiques locales et globales se trouvent aujourd'hui en contact et en échange permanents »¹³¹. Elle rappelle également que cette notion est issue des travaux de recherche de Roland Robertson, et de la contraction évidente entre les termes « global » et « local ». Ce dernier proposait de prendre en compte le « glocal » comme étant « une dialectique entre « particularisme de l'universalisme » et « universalisme du particularisme » ». De fait, ce « glocal » apparaît donc plus comme une opportunité à saisir pour les entreprises, que comme une menace à affronter.

En effet, à en croire les autres membres de la Global HR Community, l'appartenance à une sous-communauté RH ne serait pas une écueil pour la communauté globale, pour trois raisons principales. La première d'entre elles est que pour le moment, la communauté globale n'est pas suffisamment concrète dans la vie de la plupart des RH d'Ubisoft et que, par conséquent, ces derniers s'investissent davantage dans des sous-communautés plus actives et engageantes. Comme le mentionnait justement Zach dans son interview : « Oui, et je pense qu'en tant qu'humains on a tous envie de faire partie d'un groupe, pas vrai ? »¹³². C'est donc en partie en raison du désir humain naturel de l'association et du regroupement entre pairs que ces sous-communautés sont aussi importantes pour les RH d'Ubisoft. Par conséquent, ce que l'on peut en déduire, c'est que si la Global HR Community se renforçait peu à peu, il est fort à parier que certains RH du groupe viendraient répondre à ce besoin d'appartenance à travers la communauté globale. De fait, la Global HR Community viendrait contrebalancer le poids des sous-communautés actuelles et instaurer une sorte d'harmonie entre le local et le global. Rémi, Directeur des Ressources Humaines à Montréal, confirme : « Non, je pense pas. J'ai des fois l'impression que peut-être ça se crée parce que l'autre [la Global HR Community, *ndlr*] n'est pas assez forte, peut-être (...) mais ça veut pas dire que l'un empêche l'autre, ou affaiblit l'autre »¹³³.

La deuxième raison qui tend à justifier l'idée selon laquelle appartenances locale et globale ne s'opposent pas est une conséquence naturelle de ce que nous venons d'indiquer : les sous-communautés sont aujourd'hui considérées comme étant indispensables au travail quotidien des

¹³⁰ DIMITROVA, Anna. « Le « jeu » entre le local et le global : dualité et dialectique de la globalisation ». *Socio-anthropologie* (en ligne), 16. 2005. Mis en ligne le 24/11/2006. Consulté le 04/10/2019. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/socio-anthropologie/440>

¹³¹ Ibid

¹³² Interview n°8 : « Yes, and I think as humans we all want to belong right ? »

¹³³ Entretien n°1

RH d'Ubisoft. Par conséquent, les deux niveaux de communautés n'ont tout simplement pas les mêmes vocations ni la même utilité pour les membres. Ces communautés servent des objectifs bien différents. Par exemple, Hélène, Talent Acquisition Coordinator au siège de la Production Internationale, décrit : « Et effectivement, par exemple pour le côté Talent Acquisition, bah oui je connais beaucoup plus les recruteurs dans les studios que les autres personnes. Mais c'est de fait, c'est mon travail qui fait ça, c'est pas spécialement moi qui ai ciblé des personnes et écarté les autres. C'est juste... Le lien professionnel fait que eux vont devenir mes interlocuteurs privilégiés »¹³⁴. Il paraît donc normal et naturel que ces sous-communautés – qu'elles soient professionnelles ou géographiques – existent et perdurent, car elles sont particulièrement utiles à la réalisation des tâches quotidiennes de leurs membres. Cela est inhérent à la manière dont le travail est organisé chez Ubisoft. En revanche, Hélène précise que ce n'est pas pour autant un obstacle à surmonter pour la Global HR Community. C'est simplement un état de fait motivé par des pratiques professionnelles spécifiques qui n'enlèvent rien à l'attrait ni à l'intérêt de la Global HR Community. Les RH ayant besoin de se regrouper par expertise sur des sujets de l'ordre du quotidien, c'est bien à la communauté globale de s'adapter à ce constat et à trouver des manières distinctes de se rendre elle aussi indispensable à la vie professionnelle des membres du groupe.

Enfin, un dernier élément mentionné par Hélène au cours de son interview nous a particulièrement interpellé. D'après elle, loin d'être un obstacle au développement de la Global HR Community, la participation active à des sous-communautés RH serait avant tout un avantage à exploiter. En effet, Hélène considère plutôt cet état de fait comme étant « un premier pas vers la communauté globale »¹³⁵. Elle explique : « C'est-à-dire, si je prends le studio de Barcelone qui fait du mobile et le studio de Barcelone qui fait de la prod inter, ils sont je crois à une demi-heure, une heure entre les deux, et bah ils se tiennent régulièrement au courant de ce qu'ils font. Et c'est un premier pas que eux peuvent faire à leur échelle de se dire 'Bah en fait on se tient au courant entre prod et mobile de ce qu'il se passe'. Et du coup, ça va créer un peu de synergie, et c'est ça qui va nous permettre d'atteindre le palier supplémentaire de savoir ce qu'il se fait ailleurs, de créer de l'échange. Donc pour moi ça serait plutôt un tremplin qu'autre chose »¹³⁶. Selon Hélène, les sous-communautés locales permettraient donc aux membres de la Global HR Community de participer peu à peu à la vie de la communauté globale en rencontrant de plus en plus de membres et en construisant peu à peu une relation de confiance mutuelle. Il serait donc intéressant de rendre plus visibles certaines de ces sous-communautés et de les

¹³⁴ Entretien n°9

¹³⁵ Interview n°9

¹³⁶ Ibid

transformer en alliés de la Global HR Community. En effet, il serait contreproductif d'opposer « sous-communautés » et Global HR Community : mieux vaudrait réfléchir avec ces sous-groupes d'appartenance à la manière dont ils pourraient aider à développer la participation à la grande communauté des RH.

2. Allier forte implication locale et participation au projet global : un enjeu majeur de la Global HR Community

Si nous avons montré pour quelles raisons appartenances locale et globale ne s'excluent pas en théorie, selon les membres de la Global HR Community, il est important de souligner que ces justifications fonctionnent surtout en raison de la faible emprise de la communauté globale dans la vie quotidienne de la majorité des RH d'Ubisoft, à l'heure actuelle. La question est désormais la suivante : comment être certains que la Global HR Community, une fois qu'elle sera fortifiée et bien ancrée dans la vie professionnelle du personnel RH du groupe, ne vienne pas nuire au fonctionnement des sous-communautés ? Comment maintenir l'harmonie ces différents cercles de participation, pour qu'ils ne s'excluent pas ? Cela est une véritable interrogation qui émane de plusieurs membres interrogés, surtout ceux pour qui le sentiment d'appartenance à des sous-communautés RH est bien plus fort que celui à la Global HR Community. C'est le cas notamment de Karine, qui n'arrive pas à se représenter une double implication des RH de sa communauté EMEA aux niveaux local et global : « Je pense qu'en fait nous, au départ, on avait mis l'accent sur le fait qu'entre nous on se sente bien, et qu'on soit tous impliqués, qu'on se partage des *best practices* et tout. Je pense que c'était la stratégie première (...). Du coup je sais pas trop, j'ai pas forcément d'idées pour les inclure [dans la Global HR Community, *ndlr*] tout en les laissant impliqués dans le truc EMEA, tu vois ? »¹³⁷.

Il y a plusieurs manières de répondre à cette difficulté. La première, nous l'avons déjà longuement présentée dans les précédentes parties de ce mémoire : il s'agit de montrer la complémentarité existante mais non connue entre des entités qui n'ont, pour l'heure, pas l'habitude de travailler ensemble car elles estiment que leurs situations sont trop décorréées. Nous avons tenté de le démontrer à plusieurs reprises : les RH d'Ubisoft ont beaucoup à gagner à sortir de leurs réseaux primaires pour entrer en relation avec d'autres membres. Il est indispensable pour chacun de garder à l'esprit qu'ils font tous partie d'un même ensemble organisationnel et concourent tous à la réalisation des mêmes objectifs RH. Dès lors, il devient impensable d'opposer les différentes entités RH, même si leurs situations sont très différentes,

¹³⁷ Interview n°4

comme il est impensable d’opposer participation à des sous-communautés locales et à la Global HR Community. Il est vital, pour cette dernière, d’illustrer les liens de complémentarité existants entre ces différents niveaux d’implication. Comme nous l’avons montré, il convient pour cela de démontrer la valeur ajoutée à participer à ces différents groupes RH. Il revient notamment à l’équipe « Community and Strategy » de faire un travail conséquent de pédagogie pour révéler l’apport d’une participation globale par rapport à une participation locale. Il est important de montrer les bénéfices que les membres retireront de chacun de ces modes d’implication.

Enfin, une réflexion simple mais puissante permet de concilier l’appartenance à ces différents cercles. Lorsque nous avons demandé à Hélène ce que faisait résonner en elle le mot « communauté », voici la réponse qu’elle nous a donnée : « Ca me fait penser à des personnes qui partagent des liens qui peuvent être de natures assez différentes mais qui se sentent un sentiment d’appartenance en tant que groupe, pour différents motifs »¹³⁸. En effet, il nous a paru important de refaire un détour par la définition-même de « communauté » pour résoudre cet apparent conflit d’intérêts entre le local et le global. Hélène insiste sur un point capital : les membres d’une même communauté peuvent avoir des liens dissemblables les uns avec les autres, sans que cela perturbe leur sentiment d’appartenance général. Il n’est donc absolument pas nécessaire d’avoir la même intensité de lien avec chacun des acteurs d’une communauté pour être reconnu comme un membre à part entière. Peu importe que certains membres entretiennent des liens plus forts et des interactions plus fréquentes avec une portion de la communauté. Cela n’entache en rien le fait que tous appartiennent au même groupe. Ce retour réflexif sur la notion-même de communauté permet de trouver une solution intellectuelle et presque philosophique au problème de la multiple appartenance à des groupes imbriqués. Il n’est pas nécessaire que tous les membres de la communauté aient exactement la même participation au niveau de la Global HR Community : chacun participera à cette communauté de manière unique et autonome, selon des raisons qui lui sont propres et qui s’articuleront de manière cohérente avec sa participation au niveau local.

3. Sous-communautés, Global HR Community et communauté « Ubisoft » : un écosystème de communautés interconnectées

Les réflexions ci-dessus nous ont finalement menée à la conclusion suivante : les différentes communautés dont nous avons parlé jusqu’ici sont non seulement imbriquées les unes dans les autres, mais aussi et surtout interconnectées. Si l’on étudie un peu plus précisément la situation à

¹³⁸ Entretien n°9

laquelle nous sommes confrontée, nous nous apercevons que la Global HR Community n'est pas la seule communauté de pratique en devenir chez Ubisoft. Au contraire, cette entreprise semble constituée de multiples communautés de pratique(s) reliées les unes aux autres, se recoupant les unes les autres, afin de créer non seulement la Global HR Community, mais aussi plus largement la communauté Ubisoft. Cette réflexion est également appuyée par nos nombreuses lectures académiques sur les communautés de pratique. Etienne Wenger, pionnier de la recherche sur les communautés de pratique, appelle ces cas de figure des « constellations de communautés de pratique »¹³⁹. D'après les mots d'Emmanuelle Vaast, qui tente de vulgariser le concept, « des communautés de pratique de niveaux différents sont « imbriquées » les unes dans les autres. Certaines organisations constituent des « constellations de communautés de pratique » (CCP). Des interactions directes répétées, des liens forts, une identité commune affirmée caractérisent les plus petites CP. Les communautés de pratique intermédiaires regroupent des communautés de taille plus réduite. Finalement, la solution proposée à la question de la délimitation des CP consiste à affirmer qu'une CP est comprise dans une CP de taille supérieure qui peut elle-même être imbriquée dans d'autres CP, l'ensemble formant une constellation de CP ! »¹⁴⁰.

Ce concept de « constellation de communautés de pratique » est doublement intéressant pour notre étude. Tout d'abord, si nous l'appliquons à la Global HR Community, celui-ci permet de résoudre un certain nombre de difficultés intellectuelles et pratiques que nous avons essayé de soulever tout au long du présent mémoire. Il permet notamment de gommer les problèmes liés aux situations extrêmement diverses que l'on trouve au sein de cette communauté et qui empêchent parfois ses membres de trouver un terrain de reconnaissance mutuelle. Il peut également apporter une réponse aux anxiétés liées à l'association harmonieuse et efficace entre ce que nous avons appelé « sous-communautés » et la Global HR Community. A la lumière de nos recherches sur les « constellations de communautés de pratique », il serait sans doute méthodologiquement plus rigoureux de concevoir la Global HR Community comme étant le regroupement (ou constellation) de multiples communautés de pratique de taille plus réduite, que seraient les « sous-communautés » précédemment évoquées. En effet, les « sous-communautés » géographiques, de zones ou de spécialités-métiers présentent elles-aussi les caractéristiques fondamentales des communautés de pratique, que sont :

¹³⁹ WENGER, Etienne. *Communities of practice : Learning, meaning and identity*. Cambridge University Presse. 1998. 342p. ISBN : 978-0521430173

¹⁴⁰ VAAST, Emmanuelle. *Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ?* . Conférence de l'AIMS, 2002, Paris, France.

- **l'engagement mutuel** : « un rapport d'entraide entre les participants, nécessaire au partage des connaissances sur la pratique »¹⁴¹.
- **L'entreprise commune** : « le résultat d'un processus collectif ».¹⁴²
- **Le répertoire partagé** : « inclut des supports physiques tels que les dossiers ou formulaires et des éléments moins tangibles comme des gestes, mots ou protocoles ».¹⁴³

Par ailleurs, certains membres de la communauté interrogés nous ont fait part également de leur fort sentiment d'appartenance à la communauté Ubisoft, avant même leur appartenance à une communauté globale RH ou à une « sous-communauté ». Quentin par exemple, Junior Talent Acquisition Specialist, classe ses différentes appartenances comme suivant : « Je dirais d'abord Ubisoft, je pense. Après, ouais, je suis membre de plein de communauté du coup, mais d'abord Ubisoft. HQ non pas tant que ça, parce que vu que j'ai pas mal d'échange avec d'autres gens... Donc communauté France, peut-être, parce que j'ai pas trop de contacts avec l'international, donc je sais pas si c'est vraiment différent à l'international »¹⁴⁴. Par ailleurs, le concept-même de communauté Ubisoft est très présent et partagé au sein de l'entreprise. Au fil de nos entretiens et échanges informels avec de nombreux salariés de l'entreprise, nous avons pu prendre la mesure de la fierté que la plupart ont de travailler pour cette compagnie, que ce soit via la présentation des excellents résultats d'Ubisoft France au classement Great Place to Work¹⁴⁵, ou ceux du sondage bisannuel « Express yourself », qui indique que 90% des salariés d'Ubisoft sont fiers de l'image externe de l'entreprise¹⁴⁶. L'équipe « Communication Corporate Internationale » se sert d'ailleurs beaucoup de ce sentiment de fierté dans ses productions, comme l'atteste par exemple la vidéo corporate *We are Ubisoft*¹⁴⁷ qui se trouve sur la page d'accueil du site internet du groupe.

¹⁴¹ JOSSERAND, Emmanuel. DE SAINT LEGER, Bertrand. *Les difficultés pratiques des communautés de pratique*. XIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). 06/2004. Le Havre, France.

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Entretien n°7

¹⁴⁵ Pour sa première participation en 2019, Ubisoft France s'est classé 6^e dans la catégorie 500-5000 employés

¹⁴⁶ Résultats de l'enquête interne Express Yourself 2019.

¹⁴⁷ UBISOFT. *Bienvenue chez Ubisoft* (en ligne). 2017. [Consulté le 14/09/2019]. Disponible sur : <https://www.ubisoft.com/fr-FR/groupe/presentation.aspx>



L'ensemble de ces éléments tendent à démontrer que si l'on pousse le concept de communauté de pratique à son maximum, Ubisoft en tant qu'entreprise pourrait elle-même être considérée comme une communauté de pratique, voire comme une constellation de communautés de pratique. En effet, d'après Valérie Chanal dans son article vulgarisant les recherches d'Etienne Wenger, ce dernier « amorce une réflexion sur les questions relatives à la conception d'organisations apprenantes. Sa vision de l'organisation est celle d'une « constellation de communautés de pratiques » (p.127) interconnectées les unes aux autres »¹⁴⁸.

En quoi ce détour par la communauté Ubisoft est-il pertinent pour notre étude sur la Global HR Community ? Il nous a paru extrêmement intéressant de mettre au jour ces différents systèmes d'appartenance qui existent au sein de l'entreprise, en partant des communautés locales ou d'expertises-métiers, jusqu'à la grande communauté Ubisoft, en passant bien-sûr par la Global HR Community. En effet, nous avons pu constater que les salariés d'Ubisoft, au moins au niveau des Ressources Humaines, mettent au point consciemment ou inconsciemment des réseaux d'appartenance plus ou moins complexes. Il s'agit donc là d'une force dont la Global HR Community pourrait se servir pour cimenter l'adhésion et la participation de ses membres, puisque la culture de l'appartenance est déjà bien diffusée au sein de l'entreprise. Ces réseaux pourraient s'alimenter les uns les autres tout en servant la cause de la Global HR Community, si l'on part du principe que cette dernière est une communauté de pratique composées de communautés de pratiques plus petites (les communautés locales par exemple), et faisant elle-même partie d'une communauté plus large (la communauté Ubisoft). La Global HR Community aurait donc tout à gagner en prenant conscience qu'il s'agit d'une communauté parmi d'autres au sein de l'entreprise et qu'elle est reliée de manière entrecroisée à l'ensemble de son écosystème interne et externe.

¹⁴⁸ CHANAL, Valérie. « Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of practices : Learning, meaning and identity* ». *Management*. Vol 3. N°1. 2000. pp 1-30.

4. Recommandations

Deux nouvelles recommandations viennent alimenter notre réflexion à ce stade de notre mémoire. Elles concernent toutes deux la manière de se servir des sous-communautés RH existantes comme de moteurs pour le développement de la Global HR Community.

La première, comme nous l'avons déjà mentionné plus haut dans notre mémoire, consiste à faire de ces sous-communautés des alliés de la Global HR Community. Cela passe notamment par le fait de rendre ces sous-communautés plus visibles au sein de la grande communauté des RH d'Ubisoft. Cette mise en lumière des communautés locales, de zones ou d'expertises-métiers pourrait par exemple se traduire par l'existence de groupes sur Teams, l'outil de collaboration et de discussion utilisé par l'ensemble de l'entreprise Ubisoft, ou encore par le développement d'onglets spécifiques dans le futur Hub RH, la plateforme dédiée aux membres de la Global HR Community. L'équipe « Community and Strategy » pourrait ensuite communiquer sur l'existence de ces groupes et inciter les RH à les rejoindre, selon leurs centres d'intérêt et leurs situations locales. D'aucun argumenterait que favoriser l'implication des RH dans des sous-communautés nuirait au développement de la participation à la Global HR Community. Sur ce point, nous répondons que nous partageons l'opinion d'Hélène lorsque celle-ci explique que la participation au niveau des petites communautés que regroupe la Global HR Community est nécessairement positive pour l'ensemble de la communauté. Cela constitue en effet le premier pas vers une intégration plus globale des RH de l'entreprise. Par ailleurs, comme nous l'avons démontré, ces communautés sont interconnectées et les RH d'Ubisoft peuvent appartenir à de multiples groupes. Par exemple, un Talent Acquisition Specialist basé au studio de Paris appartient à la fois aux communautés « RH France », « Talent Acquisition », « Production internationale », « Global HR Community », « Ubisoft France » et « Ubisoft worldwide ». L'ensemble de ces communautés se recoupe les unes les autres. Il peut être également engagé sur des projets transversaux qui font appel à d'autres équipes avec lesquelles il est moins régulièrement en contact. Par conséquent, grâce à un cercle vertueux, la participation à une ou plusieurs de ces communautés devrait contribuer, à moyen terme, au développement d'une communauté RH mondiale plus forte. C'est pourquoi nous pensons qu'il est important que l'équipe « Community and Strategy » promeuve les initiatives et les connexions qui existent en son sein. De plus, comme nous l'avons constaté, cette équipe ne pourra pas construire à elle seule la Global HR Community : c'est pourquoi les projets locaux et les sous-communautés contribuent eux aussi au développement de la grande communauté mondiale des RH d'Ubisoft.

La deuxième opportunité à saisir dans ce domaine serait de se servir de personnalités influentes dans chacune de ces sous-communautés et d'en faire les ambassadeurs de la Global HR Community. Cette idée est en ce moment en cours d'évaluation par Marie, le top management et l'équipe « Community and Strategy ». Elle a cependant été présentée lors du séminaire de l'équipe « International HR » en mars 2019 comme étant l'une des actions que la Global HR Community mettrait en place pour développer la communauté. Si cette idée n'est donc ni nouvelle, ni totalement issue de notre propre réflexion, nous recommandons en revanche de l'instaurer comme une priorité. En effet, comme cela est le cas pour le système de « buddy », cette proposition n'est pour l'instant pas encore réellement travaillée par l'équipe à notre connaissance, sans doute par manque de temps et de ressources. La priorité a été donnée à l'élaboration de la plateforme de collaboration dédiée aux RH, ce qui semble en effet être la base pour favoriser l'essor d'une communauté si éclatée géographiquement. Néanmoins, cette idée devrait bénéficier d'une attention toute particulière, car elle permettrait réellement de booster la participation des RH à la Global HR Community. En effet, si l'on en croit les travaux de Katz et Lazarsfeld sur l'influence interpersonnelle¹⁴⁹, les leaders d'opinion sont les personnes les plus susceptibles d'influencer les choix et comportements des personnes faisant partie de leur cercle. De fait, la Global HR Community pourrait se servir d'ambassadeurs charismatiques dans diverses sous-communautés comme des leaders d'opinion décrits par les chercheurs américains. Convaincre les ambassadeurs des bienfaits et des apports collectifs et individuels significatifs de la Global HR Community, c'est, par conséquent et avec un peu de temps, rallier l'ensemble de leurs propres communautés à la cause. Il convient donc de définir précisément les contours du programme d'ambassadeurs présenté lors du séminaire les concours et de le mettre en œuvre dans des délais raisonnables, afin de favoriser l'implication des membres à la fois dans leurs communautés locales et dans la grande communauté des RH de l'entreprise.

¹⁴⁹ KATZ, Elihu. LAZARFELD, Paul. 1955. *Influence personnelle. Ce que les gens font des médias*. Traduit de l'américain par D. Cefaï. Paris, A.Colin/Institut national de l'audiovisuel, 2008.

C. Des communautés locales à la communauté globale : instaurer des relations de confiance pérennes et décomplexées à l'échelle de la Global HR Communauté

1. Le modèle des communautés virtuelles : favoriser les échanges interpersonnels pour renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté globale

Lors de notre phase de lectures préparatoires à l'élaboration de ce mémoire, nous avons longuement travaillé sur la mise en définition précise des communautés de pratiques. Les premières réflexions sur le terme insistaient sur un caractère fondamental : la coprésence des membres. Les communautés de pratique devaient établir une certaine unité de lieu pour pouvoir développer une relation particulière entre ses membres. Isabelle Bourdon, Nathalie Teissier et Chris Kimble expliquent dans leur article « Relations et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle : étude de cas dans une multinationale de l'ingénierie » comment Etienne Wenger, dans ses premières œuvres, définissait les communautés de pratique. Il s'agissait : « d'un ensemble de relations entre des personnes, des activités et le monde » (Lave & Wenger, 1991) qui « implique nécessairement la coprésence, un groupe facilement identifiable et des frontières socialement visibles »¹⁵⁰. La dimension de la coprésence était un enjeu intellectuel à surmonter pour pouvoir développer le concept de communauté de pratique et surtout, continuer à l'adapter à l'évolution du monde du travail. En effet, la présence de tous les membres de la communauté de pratique à un même endroit était-elle indispensable pour faire fructifier un sentiment d'appartenance à un même groupe social ? Au fil du temps, les théories sur les communautés de pratique ont beaucoup évolué en adoptant un point de vue plus managérial sur cette question. Dès lors, avec l'essor des entreprises multinationales et de la mondialisation, les chercheurs ont commencé à étudier les communautés de pratique dites « hors frontières », qui ne seraient plus définies par la co-localisation des membres. Ce volte-face épistémologique nous permet ainsi de poursuivre notre étude de la Global HR Community et de la comparer au modèle de la communauté virtuelle, afin d'en tirer tous les avantages possibles. En effet, avec ses 531 membres répartis en 48 entités différentes, la Global HR Community serait l'exemple parfait d'une communauté de pratique « hors frontière ».

¹⁵⁰ BOURDON, Isabelle. TEISSIER, Nathalie. KIMBLE, Chris. *Relation et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle*. 16^e Conférence de l'AIM. 05/2011. La Réunion, France

A la lecture de l'article de Bourdon *et al.*, nous avons constaté que la principale manière de pallier l'éclatement géographique des membres de la communauté est d'encourager les relations interpersonnelles entre les membres et les situations de dialogue et de partage. En effet, les principaux outils de la communauté virtuelle étudiée dans l'article sont :

- un site web intranet qui « permet de partager des informations sur la vie de la communauté »¹⁵¹,
- des réunions mensuelles réalisées grâce à l'outil Webex, composées de présentations faites par les membres sous un format *success stories*,
- et enfin outil de gestion et d'analyse de l'activité des membres.

Nous constatons donc que deux des trois outils présentés dans l'article ont pour mission principale de faire naître des situations d'échanges verbaux fréquents entre les membres pour tenter d'effacer les effets de la distance géographique. Dans le cas de la Global HR Community, bien que l'équivalent du site intranet (le HR Hub) soit en cours de réalisation et que des réunions trimestrielles soient effectivement envisagées par la Direction des Ressources Humaines, la plupart des membres de cette communauté regrettent ne pas avoir assez d'opportunités pour engager la conversation avec leurs pairs. Ce sentiment a été le plus vivement exposé par Zach, le HR Business Partner Manager du studio de Toronto : « Je pense que la chose la plus importante c'est de faire en sorte que les gens se parlent. Au moment où tu réussis à faire en sorte que les gens se parlent, et que tu sais d'où ils viennent (...). C'est comme... C'est vraiment vraiment sympa, et ça vient juste du fait d'avoir une conversation. On n'a pas nécessairement besoin qu'il y ait un objectif particulier derrière ça. On pourrait créer de petits sous groupes au sein de la communauté RH, où les gens peuvent se rencontrer, peut-être des groupes de 5 personnes qui iraient sur Skype et qui discuteraient rapidement de ce qu'il se passe dans leur monde. C'est juste une histoire de partage ! »¹⁵². Zach insiste sur l'absolue nécessité de créer des situations propices au dialogue et à l'échange entre les membres de la Global HR Community pour contrer l'éloignement et surtout le fait que ces personnes n'ont pratiquement aucune possibilité de se rencontrer en personne. Cela semble être une observation triviale, mais elle est pourtant essentielle à la survie de cette communauté de pratique. Si les membres n'intensifient pas les discussions qu'ils peuvent avoir avec des pairs qui ne travaillent pas dans la même entité ou dans

¹⁵¹ BOURDON, Isabelle. TEISSIER, Nathalie. KIMBLE, Chris. *Relation et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle*. 16^e Conférence de l'AIM. 05/2011. La Réunion, France

¹⁵² Entretien n°8 : « I think the biggest thing is honestly getting people talking. The moment you get people talking and you can see where they're coming from (...). It's like.. it's really really cool but it comes from having just conversations. It doesn't necessarily need to have a purpose. We could create small sub groups of people within the HR community, where they get together, maybe a group of 5 people and they go on Skype and just have a quick chat on what's going on in their world. Just kind of share! »

le même pays qu'eux, il est probable qu'ils se replieront sur leur cercle professionnel primaire sans s'en servir comme d'un tremplin vers le global. Par ailleurs, nombreux sont les RH qui ont nous ont indiqué, à travers des discussions informelles, ne pas oser contacter certains membres de la communauté à qui ils n'avaient jamais parlé, justement parce qu'ils n'avaient pas eu d'occasion de se présenter les uns aux autres. C'est pour cette raison qu'il est important de développer les situations d'échanges informels au sein de la Global HR Community pour décomplexer par la suite la prise de contacts professionnels.

Ceci va également de pair avec la fonction de mise en relation que les membres de la communauté interrogés ont volontiers attribuée à l'équipe « Community and Strategy ». En effet, si l'on part du principe que cette équipe doit prioritairement trouver les ressources et les moyens nécessaires pour favoriser la connexion entre les membres de la Global HR Community, alors il devient crucial de développer les outils et les situations qui leur permettent d'échanger. Le modèle des communautés de pratique virtuelles nous donne à voir des solutions techniques qui ont fait leurs preuves et que l'équipe « Community and Strategy » peut adapter aux besoins propres à la Global HR Community. Encourager les conversations informelles au sein de la communauté influencera positivement le phénomène de reconnaissance des membres comme appartenant au même groupe identitaire. En revanche, malgré les apports bénéfiques de ce modèle, il est important de rappeler que la force des relations proviennent bien souvent des rencontres en présentiel et que le monde virtuel présente lui aussi quelques limites.

2. Le rôle décisif des rencontres en face-à-face dans l'instauration d'un sentiment de reconnaissance réciproque : exemple du succès et des limites du Global HR Summit

Bourdon *et al.* le soulignent également dans leur article sur la puissance des communautés virtuelles : la rencontre physique joue un rôle déterminant dans le développement de liens forts au sein des communautés de pratique hors frontière : « En réalité, la plupart des « communautés de pratique virtuelles » fait face à des pratiques qui sont fermement situées dans le monde physique et s'organise à travers une combinaison de réunions en face-à-face et de la communication par d'autres moyens (Kimble et Hildreth, 2005) »¹⁵³.

De fait, la très grande majorité des personnes interrogées lors de nos entretiens individuels ont souligné l'importance centrale que revêt pour eux la rencontre physique des membres de la communauté. Bien-sûr, cela est particulièrement le cas pour les RH qui travaillent de manière

¹⁵³ BOURDON, Isabelle. TEISSIER, Nathalie. KIMBLE, Chris. *Relation et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle*. 16^e Conférence de l'AIM. 05/2011. La Réunion, France

isolée, au sein d'une petite équipe, dans des studios de taille réduite et très éloignés géographiquement du siège. Ursula par exemple, Directrice des Ressources Humaines du studio de Chengdu, en Chine, explique : « Je pense que la seule chose, si on en croit mon expérience personnelle, c'est que quand je connais quelqu'un physiquement parce que je l'ai véritablement rencontré pour de vrai, je lui ai parlé, on a échangé, je sais un peu plus d'où il vient, dans quel genre d'environnement il évolue, ça va forcément faciliter ou rendre plus simple l'échange entre nous. Donc je pense que c'est vraiment important, une sorte de condition préalable pour interagir »¹⁵⁴. Cette citation est particulièrement puissante selon nous, car Ursula met l'accent sur le caractère indispensable de la rencontre physique des membres d'une même communauté. Selon elle, sans ce prérequis, les échanges entre les acteurs sont moins fluides, plus timides et naturellement moins fréquents. Cela pénalise grandement la participation à la Global HR Community et, par conséquent, la connaissance de ses pairs et l'identification réciproque. Ces moments de rencontre physique permettent de débloquent encore plus facilement et rapidement l'échange informel que dans le cas d'une communauté de pratique virtuelle, et donc par ricochet le partage professionnel. Les relations deviennent plus naturelles et il est moins intimidant pour les membres de la communauté de contacter les autres acteurs du groupe pour leur demander conseils sur des sujets techniques ou stratégiques en lien avec les Ressources Humaines. Ces relations interpersonnelles directes favorisent donc l'établissement de liens professionnels forts et décomplexés, et contribuent de fait à la réalisation des objectifs de la Global HR Community.

D'autres RH moins séniors qu'Ursula ont également relevé l'importance de la rencontre en présentiel. Zach à Toronto, raconte : « L'une des idées était de faire un HR Summit au Canada et rassembler tout le monde et faire une activité de team building. C'est bien, parce que je trouve que quand les gens ici au Canada ont l'occasion de rencontrer en personne quelqu'un d'un autre studio, c'est très intéressant. Mais c'est parce qu'on essaie de tout faire par Skype ou par des solutions à distances, ça n'a pas le même impact »¹⁵⁵. De son côté, Quentin à Paris fait le même constat : « Et après je sais pas, je dis un peu les trucs en vrac, mais potentiellement amener les gens à se voir, à se rencontrer physiquement de temps en temps par métiers, en fait. C'est con, mais du coup nous on a régulièrement des contacts avec les RH d'autres entités. Ca reste en

¹⁵⁴ Entretien n°6 : « I think the only thing is that, based on my personal experience, I still feel that when I know somebody physically because I met him or her, I talked to them, I exchanged with them, I know a little bit where they are from, what kind of environment they are in, this will obviously facilitate or make it smooth for me to exchange with them. So I think it's very important, kind of pre condition, to engage »

¹⁵⁵ Entretien n°8 : « One point was to do an HR Summit in Canada and bring everyone together and do a team building thing. It's fine because what I do find is when people here in Canada have the opportunity to meet somebody from another studio in person, then it's fine. But it's because we're trying to achieve everything through Skype or through remote connections, it doesn't have the same impact »

France mais du coup c'est hyper cool de pouvoir échanger avec des collègues sur nos problématiques propres, les comparer etc. »¹⁵⁶. L'idée principale développée par ces différents interlocuteurs est que les connexions Internet, bien que très pratiques et utiles au développement de communautés géographiquement dispersées, ne sont pas suffisamment puissantes à elles seules pour cimenter durablement les liens entre les membres d'une même communauté. La puissance de l'échange en face-à-face surpasse les relations virtuelles. C'est donc naturellement l'un des points que les membres interrogés souhaitent voir développé : la multiplication des temps de rencontre. C'est notamment grâce à la rencontre physique que les personnes parviennent à se connaître sur un plan plus personnel et se sentent par la suite plus libres et plus légitimes à recontacter les personnes déjà rencontrées sur des sujets professionnels. C'est, par ailleurs, la stratégie que nous avons adoptée nous-même pour obtenir les entretiens individuels indispensables à la réalisation de ce mémoire : ayant eu personnellement la chance de participer au Global HR Summit qui a eu lieu en mai 2019, nous avons pu y rencontrer bon nombre des personnes qui ont par la suite accepté de participer à notre recherche. Sans ce moment de rencontre préalable, il est probable que nous aurions éprouvé moins de facilité à contacter des personnes si haut placées dans la hiérarchie, et que ces dernières auraient sans doute plus difficilement su se libérer du temps pour répondre à nos questions.

Dans ce contexte, le Global HR Summit, qui est la réunion annuelle des Top 100 DRH d'Ubisoft, semble jouer un rôle fondamental dans l'établissement de relations solides et durables au sein de la communauté RH. Toutes les personnes interrogées nous ont parlé de cet événement, même celles qui n'ont pas la possibilité d'y participer car elles n'y sont pas conviées. Jessica, HR Business Partner au studio de San Francisco est à ce sujet dithyrambique : « Je pense que le moment où j'ai commencé à avoir une meilleure compréhension de la Global HR Community, c'était l'année dernière quand j'ai été invitée au Global HR Summit pour la première fois »¹⁵⁷. Plus loin, lorsque nous lui avons demandé si elle se sentait réellement membre de la communauté elle s'est exclamé : « Oh mon dieu, j'espère bien ! J'espère ! Et j'espère que les autres personnes le pensent aussi. Et je pense que la principale raison pour ça, la principale, c'est le Global HR Summit. Je ne sais pas si je te donnerais la même réponse si je n'y avais pas participé les deux dernières années. Je pense que ça fait partie de mon développement personnel et de mes réussites d'avoir la possibilité de dire « J'ai rencontré ces gens-là » »¹⁵⁸. Le Global HR

¹⁵⁶ Entretien n°7

¹⁵⁷ Interview n°2 : « I think when I started to have a much better understanding of the Global HR Community was last year when I was first invited to the Global HR Summit »

¹⁵⁸ Interview n°2 : « Oh God I hope so! I do! I hope other people think so. And I think the biggest, biggest, reason for that is the Global HR Summit. I don't know I would give you the same answer if I hadn't gone the

Summit joue donc un rôle déterminant dans l'établissement de relations fonctionnelles et professionnelles sereines, ainsi que dans le développement d'un solide sentiment d'appartenance à la Global HR Community. La principale raison pour cela est qu'il s'agit de l'unique opportunité pour une grande majorité d'entre eux de se rencontrer, une fois par an. La rareté de ces événements leur confère cette dimension si importante pour les membres. Malheureusement, ces rencontres sont trop peu nombreuses, en raison du coût important qu'elles génèrent et de la lourde logistique qu'elles impliquent. Plus encore, comme nous l'avons déjà signalé à plusieurs reprises au cours de ce mémoire, elles ne concernent qu'une minorité de membres de la Global HR Community. Par conséquent, la plupart des RH n'ont jamais l'occasion de créer des liens aussi forts avec les autres acteurs de la communauté, ce qui freine grandement le développement d'un sentiment personnel d'appartenance au groupe.

Nous sommes donc face à une situation paradoxale : les rencontres en présentiel sont unanimement saluées par l'ensemble de la communauté, la Direction des Ressources Humaines comprise, mais elles ne sont pas assez développées par manque de ressources et de temps. C'est bien l'outil le plus puissant dans le développement de la Global HR Community qui est alors sous-utilisé, ce qui est particulièrement dommageable pour la communauté étudiée. Développer les situations de rencontres et d'échanges serait probablement la meilleure manière – et la plus rapide aussi – de développer à la fois la participation des membres et leur propre sentiment d'appartenance au groupe.

3. Recommandations

A mesure que nous approchons de la conclusion de notre mémoire, les recommandations se font plus précises. Concernant les deux aspects évoqués ci-dessus, à savoir l'encouragement des relations interpersonnelles virtuelles et réelles et le développement d'événements physiques pendant lesquels les membres de la Global HR Community pourraient se rencontrer, nous proposons deux séries d'initiatives qui pourraient être mises en place.

La première concerne la création de temps d'échanges virtuels. Comme l'a énoncé Zach, il s'agit-là de projets peu chronophages et pourtant très significatifs pour la communauté, sachant que la grande majorité des membres n'ont pas l'opportunité de rencontrer leurs pairs hors de leur entité. Or, nous comprenons qu'à l'échelle d'une communauté aussi large et aussi éclatée sur la

last two years. I think it's a big part of my personal growth and my personal success to be able to say: "I connected with these people" »

planète, il est extrêmement compliqué et onéreux d'organiser de nombreux événements de networking. C'est pourquoi l'accent pourrait être mis sur la mise en place de réseaux conversationnels internes. Nous y voyons de très nombreux avantages : une logistique extrêmement simplifiée, un faible investissement en temps, en argent, et en ressources humaines (community management), comparé à l'organisation de rencontres physiques. Les bénéfices, en revanche, peuvent être multiples : prise de premiers contacts, établissement de relations de confiance dans un environnement bienveillant, découverte de nouveaux pairs, élargissement du réseau personnel et professionnel etc. La question est désormais de savoir : comment y parvenir ? En effet, il est évident que même la Direction des Ressources Humaines ne peut pas forcer les membres de la communauté à échanger entre eux. Pour que cela advienne, il faut que ces derniers y trouvent un réel avantage, comme nous l'avons par ailleurs mentionné. Nous pourrions utiliser l'outil Teams, de Microsoft, qui permet à la fois la collaboration et la discussion entre salariés d'une même entreprise. Il se trouve qu'Ubisoft est déjà doté de cet outil à l'échelle internationale. Plusieurs types de groupes de conversation pourraient y être créés. Il pourrait s'agir premièrement de groupes de nature professionnelle dont les sujets discutés seraient liés aux Ressources Humaines (le recrutement de talents très spécifiques et demandés sur le marché du jeu vidéo, comment encourager la mobilité des salariés entre différentes entités, etc.). Il pourrait également s'agir de sujets plus ouverts, en lien avec la vie quotidienne chez Ubisoft (la qualité de vie au travail au sein de l'entreprise, le marché du jeu vidéo et son avenir, le harcèlement dans le milieu de *l'entertainment*, par exemple). Une fois créés en étroite collaboration avec les membres de la communauté, ces groupes seraient ensuite librement accessibles à chacun. Cette initiative a avant tout pour objectif de permettre à des acteurs qui n'auraient aucun moyen de travailler ensemble sur des projets transversaux d'interagir sur des sujets qui leur importent. Néanmoins, si des projets concrets sont discutés au sein de ces réseaux virtuels, rien n'empêche *a priori* que ceux-ci soient présentés à des managers dans l'optique d'une mise en place éventuelle.

La deuxième série de recommandations concerne la multiplication d'événements physiques. En effet, bien que la première étape consiste à développer des relations dont le medium principal est Internet, il est indispensable d'encourager l'organisation de rencontres en présentiel, pour les raisons que nous avons détaillées précédemment. Bien-sûr, nous comprenons les contraintes budgétaire et temporelle inhérentes à la mise en place de telles initiatives. C'est pourquoi nous recommandons principalement le développement d'événements locaux ou faisant appel aux sous-communautés que nous avons présentées plus tôt dans ce mémoire. Ceci nous paraît être

une solution convenable, à plusieurs niveaux. Tout d'abord, il permet de contourner les contraintes que nous venons d'énoncer : le temps nécessaire à l'organisation de tels événements, l'arbitrage budgétaire et les ressources humaines pour les mettre en place. En effet, l'équipe International HR organise déjà le Global HR Summit, qui est un poste de dépenses important et mobilise une équipe de trois personnes pendant près de 6 mois par an. Il nous paraîtrait judicieux de laisser le soin aux équipes de coordination de zone, par exemple, d'organiser des rencontres plus ou moins régulières pour les RH qu'elles animent. Cela est par ailleurs déjà en place à l'EMEA notamment. Par ailleurs, organiser des rencontres ciblées par expertises-métiers ou par zone géographiques permettrait également de développer des connaissances spécifiques et d'échanger autour de thématiques ayant trait au travail quotidien des membres, ce qui est à la base-même du principe des communautés de pratique. Enfin, cela tendrait à confirmer l'une des conclusions que nous avons présentée plus haut : participer activement à une sous-communauté serait nécessairement bénéfique à l'ensemble de la communauté des RH, sur le temps long.

Ces événements locaux pourraient prendre des formes variées. Dans le cas des communautés géographiques, nous pourrions organiser des formats « vis ma vie » permettant aux RH participants de découvrir un univers différent des leurs, d'avoir une meilleure compréhension des enjeux d'autres entités, tout en rencontrant et en créant du lien avec de nouvelles équipes. Pour illustrer ce concept, prenons l'exemple des sites parisiens, où se trouvent notamment le HQ, le siège de la Production Internationale, ceux de l'EMEA, du Mobile, de l'IT, et la filiale France. Il pourrait être particulièrement intéressant pour un RH du Mobile de partir en observation du quotidien d'un RH à la filiale France, et réciproquement. Ces événements sont relativement faciles à organiser et pourraient apporter beaucoup, tant sur le plan de la connaissance personnelle de la Global HR Community que sur celui du développement de relations professionnelles efficaces. Ces projets seraient d'abord mis en place localement puis, en fonction du succès de l'initiative, pourraient être déployés à plus grande échelle. Il pourrait également s'agir tout simplement d'événements de networking, où les RH de la zone France se réunissent pour des motifs à la fois professionnels et de développement du réseau. Des dizaines de concepts pourraient être ici imaginés pour amener les membres de la communauté à se rencontrer, même à l'échelle d'un pays, d'une zone, ou d'une expertise-métier. Dès lors, les budgets alloués à l'organisation de ces événements seraient répartis par équipes de coordination (les RH de la filiale France pour les événements relatifs à cette communauté, l'équipe « Compensation & Benefits » du siège international pour des conférences réunissant tous les RH de l'entreprise travaillant sur ces sujets etc.). Nous pensons que le Global HR Summit ne peut pas être l'unique

occasion pour une partie de la communauté de se rencontrer. Nous préconisons l'organisation d'événements à plus petite échelle, pour développer un sentiment communautaire plus affirmé. Mettre en place des événements locaux permettrait également d'y convier plus de membres juniors que lors d'événements globaux, nécessairement réservés à des membres plus haut placés dans la hiérarchie. L'ensemble de ces événements pourrait ensuite être compilés dans le futur HR Hub dans un onglet dédié, pour matérialiser que la Global HR Community est plus vaste et plus vivante que certains l'imaginent. De nombreuses initiatives locales existent déjà ou sont en cours de réalisation : l'objectif est de médiatiser ces rencontres et ces événements afin que chacun puisse prendre conscience de la réalité de la communauté.

Par ailleurs, et en fonction des budgets alloués, l'équipe « Community and Strategy » pourrait, dans les prochaines années, plaider en faveur de l'organisation d'événements globaux plus fréquents. Ursula, la Directrice des Ressources Humaines du studio de Chengdu, nous a longuement entretenue d'un format très apprécié : les HR workout. Il s'agit de rendez-vous au cours desquels des RH seniors issus de différentes entités de l'entreprise se retrouvent au siège international à Paris pour une courte période de temps, une semaine en général. Par ailleurs, Hélène du siège de la Production Internationale nous a également présenté des plans de rencontres de Directeurs, qui voyagent à Paris peu de temps après leur arrivée chez Ubisoft pour rencontrer les acteurs principaux du siège et de la Global HR Community se trouvant en France. Ces initiatives devraient, à notre sens, être renforcées au vu de l'attente des membres à ce sujet et des bénéfices qu'ils peuvent en retirer.

Nous avons donc mis au jour deux niveaux auxquels peuvent se réaliser des événements permettant la rencontre des membres de la Global HR Community : le niveau local, maillon indispensable de la communauté, et le niveau global, pour le moment déjà bien occupé par l'organisation annuelle du Global HR Summit. En fonction des ressources allouées dans les prochaines années, ce deuxième niveau pourrait peut-être, d'ici quelques années, tenter de développer d'autres moments privilégiés au concept différent de celui du HR Summit. Ces nouveaux événements pourraient avoir pour cibles et principaux convives les membres de la communauté n'ayant pas encore eu l'occasion de rencontrer leurs pairs.

CONCLUSION

Arrivée au terme de notre mémoire sur les enjeux relatifs au développement de la Global HR Community d'Ubisoft, il est désormais temps d'apporter des réponses aux hypothèses de recherche qui ont guidé notre réflexion tout au long de notre travail. La première d'entre elles a été formulée de la manière suivante :

« Projet perçu *a priori* comme consensuel et positif, l'enjeu de la « Global HR Community » est de rassembler l'ensemble de ses acteurs autour d'une vision, de représentations, d'objectifs et résultats attendus communs, malgré des divergences initiales de points de vue. »

Nous concluons que cette première hypothèse est **validée**. En effet, d'après les résultats obtenus lors de nos entretiens individuels, de l'enquête quantitative et de nos observations participantes, la Global HR Community suscite un intérêt certain de la part de ses membres. De réelles attentes se sont formées autour de ce projet pour pallier des difficultés que les RH rencontrent quotidiennement dans leur travail. La Global HR Community leur paraît être une solution adaptée pour réduire l'opacité de l'organisation interne de l'entreprise, favoriser le partage de connaissances, d'informations et de *best practices*, et tisser des liens plus solides entre représentants de la fonction RH chez Ubisoft. Pour ces différentes raisons, le projet de communauté fait naître l'espoir que de nouveaux modes de collaboration verront le jour pour faciliter le travail quotidien de ses membres. Néanmoins, nous avons constaté que les représentations qui entourent la Global HR Community sont plurielles, tant au niveau de ses objectifs que de l'évaluation de son efficacité ou encore des résultats attendus. *A contrario*, les acteurs de la communauté ont une vision assez unifiée de ce qui fait l'identité des représentants de la fonction RH chez Ubisoft. Il revient donc à la Direction des Ressources Humaines, et notamment aux équipes « International HR » et « Community and Strategy » de partager avec l'ensemble de la communauté leur vision du projet, déjà précisément établie. Une mise au clair collective des objectifs et des enjeux rattachés à la communauté, alliée à cette vision convergente de l'unicité de la fonction RH permettra de poser des bases solides à l'établissement d'une identité partagée au sein de la Global HR Community. Cette culture commune à tous sera alors le fondement d'échanges professionnels fructueux.

La deuxième hypothèse de notre mémoire était la suivante :

« Projet « cultivé » et non pas « imposé » par la Direction des Ressources Humaines, le développement de la Global HR Community s'accompagne d'une « négociation de sens » vertueuse entre les différents membres de la communauté. »

Suite à notre analyse, nous estimons que cette hypothèse est **partiellement validée**. La Global HR Community est un projet qui revêt une importance particulière pour la Direction des Ressources Humaines. Cette considération se traduit par un *sponsorship* important des projets communautaires de la part du top management, incarné par Marie, la Chief Talent and Communications Officer d'Ubisoft. La Global HR Community est donc reconnue institutionnellement et encouragée dans son développement par la Direction des Ressources Humaines. La communauté n'est donc pas à l'initiative des salariés, mais bien « cultivée par l'entreprise » dans un but d'amélioration de l'efficacité des processus RH. Par ailleurs, d'après les résultats de nos entretiens individuels, le projet ne semble pas « imposé » aux membres de la communauté qui accueillent cette initiative du siège avec bienveillance. En revanche, le processus de négociation de sens indispensable au bon fonctionnement de toute communauté de pratique pourrait être davantage poussé par la Direction des Ressources Humaines. Certes, l'équipe « Community and Strategy » adopte une position d'écoute et encourage autant que possible la participation des membres de la communauté à la construction du projet. Cela s'est vu notamment à travers le sondage envoyé à l'ensemble des RH de l'entreprise pour recueillir leurs avis sur la manière de développer la vie communautaire. Pourtant, nous constatons que peu de membres extérieurs à l'équipe « International HR » sont aujourd'hui réellement impliqués dans la mise en route de la Global HR Community. Par conséquent, la négociation de sens est partiellement atteinte : la Direction des Ressources Humaines souhaite favoriser la co-construction de la communauté des RH d'Ubisoft, sans donner totalement à tous la possibilité de s'investir. En effet, la majorité des projets liés à la Global HR Community sont encore actuellement en cours d'élaboration et sont donc discutés dans un cercle relativement restreint. De plus, ces projets souffrent d'un manque de notoriété auprès des membres de la communauté car ils ne sont pas rendus assez visibles par l'équipe « Community and Strategy ». Par conséquent, la participation des membres à la construction de la Global HR Community est, pour l'heure, relativement limitée et gagnerait à être davantage poussée.

Enfin, notre dernière hypothèse portait sur les différents types de relations qu'entretiennent les membres de la Global HR Community. Nous l'avons énoncée de la manière suivante :

« Pour rayonner, la Global HR Community fait peu à peu émerger des relations fonctionnelles pérennes entre ses membres, malgré l'existence de relations identitaires sous-jacentes fortes. »

Au terme de notre recherche, nous concluons que cette hypothèse est elle aussi **partiellement validée**. Nous avons mis au jour l'existence de sous-communautés extrêmement puissantes et dynamiques au sein de la Global HR Community. Les membres de la communauté des RH d'Ubisoft appartiennent en effet à une multitude de sous-groupes qui, agglomérés, forment la Global HR Community. Ces sous-communautés sont de trois ordres : communautés géographiques, communautés liées aux « zones organisationnelles » de l'entreprise, et communautés regroupant les RH exerçant la même spécialité (recrutement, gestion des carrières, administratif etc.). A travers nos entretiens et discussions informelles, nous avons pu découvrir l'importance déterminante que ces sous-communautés revêtent pour les membres de la Global HR Community. Au sein de ces groupes ont lieu des interactions denses et fréquentes qui ont pour conséquence de développer peu à peu chez leurs membres un sentiment d'identification et d'appartenance très fort. Pourtant, loin d'être un handicap pour la Global HR Community, la participation active des RH de l'entreprise à différentes sous-communautés est considérée par beaucoup comme une opportunité à saisir pour développer la communauté dans son ensemble. Néanmoins, nous constatons qu'il s'agit plus, pour l'instant, d'un objectif que la Global HR Community doit réussir à atteindre que d'une réalité tangible. En effet, plus nous descendons dans la hiérarchie, plus les interactions entre RH n'appartenant pas aux mêmes sous-communautés sont rares. Seul le top management bénéficie aujourd'hui de relations réellement fonctionnelles qui dépassent le cadre de leurs sous-communautés locales, de zone ou de métier. La Global HR Community doit donc être envisagée comme une solution possible pour élargir ces relations à l'ensemble des représentants de la fonction RH chez Ubisoft. Enfin, notre recherche a soulevé un aspect auquel nous n'avions pas pensé lors de l'élaboration de nos hypothèses, mais qui s'insère pourtant parfaitement dans la question de l'établissement de relations stables : la Global HR Community, en tant que communauté au sein de l'entreprise Ubisoft, doit prendre en compte l'ensemble de son écosystème pour réussir à s'installer durablement. C'est pourquoi elle doit veiller à conserver des liens étroits avec le reste du groupe si elle souhaite faire perdurer son action.

Limites méthodologiques

Afin d'avoir les conclusions les plus objectives possible, il est important d'opérer un retour réflexif sur les résultats de notre travail de recherche. Cela passe notamment par la mise en lumière d'éléments ayant été susceptibles d'orienter notre démarche ou qui aurait pu influencer notre jugement. Nous avons pu déterminer quatre types de limites à notre travail, qui pourront peut-être nuancer nos conclusions et les mettre en perspective.

La première d'entre elles – et peut-être significative – est notre position vis-à-vis du sujet de notre recherche, la Global HR Community. Nous avons réalisé notre stage de fin d'étude au sein de l'équipe « Community and Strategy » qui a pour mission de développer la Global HR Community. Cela nous a bien-sûr permis d'obtenir toutes les ressources nécessaires à l'étude de la communauté, mais nous nous sommes aussi, par conséquent, retrouvée dans une position de « juge et partie ». Il est en effet plus difficile de conserver un jugement critique sur les missions quotidiennes qui sont les nôtres que lorsque nous sommes totalement extérieurs à la situation analysée. Néanmoins, nous estimons avoir fait preuve d'un recul suffisant pour déterminer objectivement les forces de la Global HR Community mais aussi ses axes d'amélioration.

La deuxième limite du présent mémoire concerne les recommandations professionnelles que nous avons proposées. Nous n'avons pas réussi à mettre en place un benchmark pour étayer nos préconisations d'exemples de bonnes pratiques ayant cours dans des entreprises similaires à Ubisoft. En effet, notre recherche touchait à un sujet particulièrement stratégique pour les groupes du secteur de *l'entertainment* et du jeu vidéo, à savoir les ressources humaines. En effet, comme nous l'avons souligné au cours de notre travail, la valeur ajoutée de ces univers provient essentiellement de la qualité et de la créativité des collaborateurs. Pour cette raison, il nous était donc objectivement très difficile de réaliser une étude comparative auprès d'entreprises concurrentes. Néanmoins, ce benchmark aurait sans doute été particulièrement éclairant et aurait pu servir à affiner et préciser certaines de nos recommandations.

La troisième nuance à apporter à nos résultats concerne le principal outil méthodologique que nous avons employé : la méthode de l'entretien semi-directif. Plus particulièrement, elle a trait à l'échantillon de population que nous avons interrogé. Pour des raisons évidentes de temps, nous n'avons pu interviewer que 9 membres de la Global HR Community. Bien-sûr, réaliser,

retranscrire et analyser ces entretiens a été un travail conséquent, mais ces 9 membres ne représentent malheureusement qu'une infime partie de la communauté des RH d'Ubisoft qui regroupe plus de 530 personnes. La question de la représentativité des résultats obtenus peut donc se poser. Si nous avions disposé de plus de temps, nous aurions pu interroger un plus grand nombre de membres de la Global HR Community afin de confirmer les tendances que nous avons dégagées. Néanmoins, il s'agit-là d'une contrainte inhérente à la méthode de l'entretien semi-directif. Nous espérons avoir combattu cette difficulté en choisissant un panel aussi divers que la communauté étudiée.

Enfin, la dernière limite que nous pouvons aujourd'hui mettre en lumière est relative au choix que nous avons fait dès le début de notre réflexion de comparer la Global HR Community à une communauté de pratique. Nous avons identifié les communautés de pratique comme étant le modèle théorique le plus plébiscité par les chercheurs en sciences humaines et en management des organisations. Il nous a donc paru naturel de confronter cet archétype au projet naissant développé par la Direction des Ressources Humaines d'Ubisoft. Pour autant, comme nous l'avons expliqué à plusieurs reprises dans notre mémoire, il s'agit-là d'un concept évolutif, dont la définition a beaucoup été modifiée au fil des années. Certaines acceptions du terme entrent même parfois en contradiction les unes avec les autres. Il nous a donc fallu choisir de manière arbitraire la conception nous souhaitons donner aux communautés de pratique afin de pouvoir appliquer ce modèle à la Global HR Community. Cela a pu orienter notre analyse.

Ces limites nous permettent d'adopter un regard critique sur les résultats obtenus au cours de notre recherche. Il est à noter qu'elles nuancent nos conclusions sans pour autant les invalider. Nous nous portons garant de la validité des démonstrations que nous avons présentées tout au long de notre mémoire.

BIBLIOGRAPHIE

• MONOGRAPHIES :

ALTER, Norbert. *Préface à la quatrième édition de L'identité au travail*, Renaud Sainsaulieu, Les Presses de Sciences Po, 2014. p.11. ISBN : 978-2-7246-1495-4

D'ALMEIDA, Nicole. LIBAERT, Thierry. « Rôle et place de la communication interne ». In *La communication interne des entreprises*. Dunod. 7^e édition. 2014. p.22. ISBN : 978-2-10-71108-6

KATZ, Elihu. LAZARFELD, Paul. 1955. *Influence personnelle. Ce que les gens font des médias*. Traduit de l'américain par D. Cefaï. Paris, A.Colin/Institut national de l'audiovisuel, 2008.

LAMIZET, Bernard. « Introduction. Le réel de la décision : l'irreprésentable ». In *La fabrique de l'autorité. Figures des décideurs en régime médiatique*. Les petits matins. 2017. p.21. ISBN : 978-2-36383-236-8

OSTY, Florence. *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Les Presses Universitaires de Rennes. 2002. ISBN : 2-86847-760-7

SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Les Presses de Sciences Po. 2014. 4^e édition. ISBN : 978-2-7246-1495-4

WENGER, Etienne. *Communities of practice : Learning, meaning and identity*. Cambridge University Presse. 1998. 342p. ISBN : 978-0521430173

ZARIFIAN, Philippe. *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Les Presses universitaires de France (PUF). 1998. ISBN : 978-2130473572

• ARTICLES DE DICTIONNAIRE DE LANGUE :

IDENTITE. In *Trésor de la langue française. Dictionnaire de la langue du XIXe et du XXe siècle*. Editions du Centre National de la recherche scientifique. Paris. 1981. Tome neuvième. p.1083. ISBN 2-222-03049-8

• ARTICLES SCIENTIFIQUES :

CHANAL, Valérie. « Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of practices : Learning, meaning and identity* ». *Management*. Vol 3. N°1. 2000. pp 1-30.

DAMERON, Stéphanie. JOSSERAND, Emmanuel. « Le développement d'une communauté de pratique. Une analyse relationnelle ». *Revue française de gestion*. N°174. 2007. pp 131-148.

FABRE, Isabelle. LIQUETE, Vincent. GARDIES, Cécile. « Pratiques informationnelles et construction des savoirs dans une communauté professionnelle ». *Enjeux de l'information et de la communication*. GRESEC – Université Grenoble III. 2011. pp1-14

MASLOW, Abraham. H. « A theory of human motivation. » *Psychological Review*. 1943. 50(4). 370-396.

PROBST, Gilbert. BORZILLO, Stefano. « Piloter les communautés de pratique avec succès ». *Revue française de gestion*. N°170. 2007. pp. 135-153.

TEISSIER, Nathalie. BOURDON, Isabelle. KIMBLE, Chris. « Participer à une communauté de pratique virtuelle : retours d'expériences dans une multinationale de l'ingénierie ». *Recherches en Sciences de Gestion*. vol. 100, no. 1, 2014, pp. 121-140

VOIROL, Olivier. « Une critique immanente de la communication sociale. Sur quelques potentiels de l'approche honnéthienne ». *Réseaux*. vol. 193, no. 5, 2015, pp. 43-77.

- **CONFERENCES :**

BOURDON, Isabelle. TEISSIER, Nathalie. KIMBLE, Chris. *Relation et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle*. 16^e Conférence de l'AIM. 05/2011. La Réunion, France

JOSSERAND, Emmanuel. DE SAINT LEGER, Bertrand. *Les difficultés pratiques des communautés de pratique*. XIII^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). 06/2004 Le Havre, France.

VAAST, Emmanuelle. *Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ?*. Conférence de l'AIMS, 2002, Paris, France.

- **ARTICLES DE DICTIONNAIRE DE LANGUE EN LIGNE :**

COMMUNAUTÉ, subst. fém. In *ATILF* [en ligne]. Trésor de la Langue Française informatisé. ATILF [consulté le 3 septembre 2019]. Disponible sur : <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?11;s=3275523450;r=1;nat=;sol=0;>

IDEAL, adj. In *ATILF* [en ligne]. Trésor de la Langue Française informatisé. ATILF [consulté le 12 octobre 2019]. Disponible sur : <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?11;s=1604360040;r=1;nat=;sol=0>

IDENTITE. In *Larousse. Langue française* [en ligne]. Editions Larousse. [Consulté le 6 septembre 2019]. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/identite/41420>

- **ARTICLES SCIENTIFIQUES EN LIGNE :**

DIMITROVA, Anna. « Le « jeu » entre le local et le global : dualité et dialectique de la globalisation ». *Socio-anthropologie* (en ligne), 16. 2005. Mis en ligne le 24/11/2006. Consulté le 04/10/2019. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/socio-anthropologie/440>

SAINSAULIEU, Ivan. ZUFFEREY, Eric. « L'identité projetée des DRH ». *SociologieS* (en ligne). Dossiers, Identité au travail, identités professionnelles. Mis en ligne le 12/11/2018. Consulté le 01/06/2019. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/sociologies/8939>

- **SITE INTERNET :**

BIENVENUE CHEZ UBISOFT. In Ubisoft Entertainment. *Ubisoft* [en ligne]. 2017 [consulté le 3 septembre 2019]. Disponible sur : <https://www.ubisoft.com/fr-fr/groupe/presentation.aspx>

- **FILM :**

JACKSON, Peter, réalisateur. *Le Seigneur des anneaux : la Communauté de l'anneau* (film). New Line Cinema, 2001.

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES MEMBRES DE LA GLOBAL HR COMMUNITY D'UBISOFT

ETUDE QUALITATIVE

1 heure par entretien

Objectifs :

- Comprendre la perception que les membres de la Global HR Community ont du projet de communauté, en termes de raisons d'être, d'enjeux, d'objectifs, de résultats attendus et de modes de fonctionnement internes ;
- Evaluer le niveau d'information des membres de la Global HR Community sur les enjeux, la stratégie et la mise en place opérationnelle de la communauté ;
- Analyser le niveau d'inclusion perçu par les membres de la Global HR Community dans la construction du projet ;
- Etudier l'adhésion des membres de la Global HR Community et leur participation éventuelle aux projets qui découleront du fonctionnement de la communauté ;
- Définir les difficultés à surmonter d'après les membres de la Global HR Community – de types managériaux, relationnels et/ou organisationnels - pour atteindre un niveau de fonctionnement optimal et remplir les objectifs attribués à la communauté.

Méthodologie :

- **Sélection des profils et prises de contact :** Dans un souci de représentativité, nous avons tenté de sélectionner des profils variés, en termes de niveaux d'ancienneté, d'expertises-métiers, de situation géographique au sein de l'entreprise (pays de résidence) et de secteur d'activité (RH rattachés aux studios de production, au siège international ou aux « business offices »). En plus de l'entretien de Marie, Chief Talent & Communication Officer, **8** interviews supplémentaires ont été réalisées avec des membres de la Global HR Community (soit un total de **9** entretiens). Les personnes interrogées ont été rencontrées de manière formelle ou informelle au cours de notre stage et présentent toutes un intérêt pour le projet de la Global HR Community.
- **Réalisation des entretiens :** Les entretiens se sont déroulés du 5 au 31 juillet 2019, en présentiel pour les membres de la communauté résidant à Paris, ou bien par Skype lorsque que la distance géographique l'imposait.

- **Enregistrement des entretiens** : L'intégralité des entretiens a été captée à l'aide d'un enregistreur vocal.
- **Synthèse et présentation des résultats** : Les résultats de ces entretiens individuels seront analysés et commentés dans le corps du présent projet de mémoire. Les enregistrements seront quant à eux retranscrits intégralement dans les annexes. La présentation et l'explicitation des résultats feront l'objet d'une soutenance de mémoire.

A prévoir :

- Enregistreur vocal
- Cahier et stylo
- Guide d'entretien

Thème n°1 : Question de signalétique et de présentation

Q1 : Peux-tu te présenter, me parler de tes fonctions actuelles chez Ubisoft et des missions qui y sont rattachées ?

Thème n°2 : La Global HR Community : quel projet ? Quels objectifs ? Quelle vision ?

Revenons maintenant au sujet qui nous intéresse aujourd'hui, c'est-à-dire la Global HR Community.

Q2 : Si je te dis le mot « communauté », à quoi cela te fait-il penser spontanément ?

Q3 : Est-ce que la Global HR Community d'Ubisoft t'est familière ? Si oui, à quelle occasion as-tu eu l'occasion d'en entendre parler ?

Q4 : Pourrais-tu me présenter ce qu'est la Global HR Community selon toi ? (si peu d'idées : ce que c'est, ce que sont ses missions, ses objectifs)

Q5 : Quels devraient être selon toi les objectifs et les enjeux de la Global HR Community ?

Q6 : Quelle vision as-tu d'une communauté telle que la Global HR Community ?

Q7 : Quels résultats espères-tu d'une communauté telle que la Global HR Community ?

Q8 : Aujourd'hui, on parle beaucoup de ce concept de « communauté » dans la littérature managériale et en entreprise. Penses-tu que ce soit important de « faire communauté » aujourd'hui ? Ou au contraire, penses-tu que cela soit un « effet de mode managériale » ? Qu'est-ce qu'une communauté RH peut apporter à un groupe comme Ubisoft ?

Q9 : portrait chinois : si la Global HR Community était :

- Une qualité :
- Un animal :
- Un défaut :

Thème n°3 : La (co)-construction de la Global HR Community

Nous allons maintenant parler de la manière dont est mise en place progressivement la Global HR Community.

Q10 : Sais-tu qu'il existe une équipe « Community & Strategy » dont l'objectif est de développer et promouvoir la Global HR Community ? Sais-tu quelles actions cette équipe met en place pour développer la communauté ?

Q11 : Quelles devraient être, selon toi, les étapes à moyen terme de développement de cette communauté ? Quels types de projets voudrais-tu voir mis en place ? En quoi participeraient-ils au développement de la communauté ?

Q12 : Penses-tu que les différentes équipes RH sont suffisamment impliquées dans la construction de la Global HR Community ?

Q13 : Comment penses-tu qu'il serait possible d'impliquer le plus de RH possible dans le processus de construction puis à la vie de la communauté ?

Q14 : En tant que RH au XXXX, comment imagines-tu la participation des RH à la création de la communauté puis aux différents projets qui en découleront ? (*d'un point de vue organisationnel, de proposition et de réalisation de projets communs, de relations entre les équipes RH au local et au siège etc.*)

Q15 : Te sens-tu suffisamment informé des actualités et des projets de la Global HR Community ?

- SI OUI : par quel moyen es-tu informé ? Quels sont les sujets dont tu as entendu parler ?
- SI NON : voudrais-tu être plus informé à ce sujet ? Qu'aimerais-tu savoir sur la Global HR Community ? De quelle manière l'équipe « Community & Strategy » devrait-elle communiquer auprès de vous pour rendre le projet plus visible ? supports, fréquences, types de coms et thèmes.

Thème n°4 : L'identité de la Global HR Community, les relations entre ses membres et les difficultés / opportunités potentielles

Q16 : Quel type de relations l'équipe à laquelle tu appartiens entretient-elle avec les équipes RH :

- Des studios :
- Des business offices :
- Du siège Prod/EMEA/NCSA/International :
- D'autres expertises-métiers :

(*En terme de fréquence d'interactions, de proximité, de mode de fonctionnement etc.*)

Q17 : Penses-tu qu'il existe aujourd'hui des « sous-communautés » au sein de la Global HR Community dans lesquelles les liens entre les membres sont plus forts et les interactions plus nombreuses ?

Q18 : Si oui, ces différentes « sous-communautés » peuvent-elles être un frein selon toi au développement d'un sentiment d'appartenance général à la Global HR Community ?

Q19 : Quelles sont, d'après toi, les principales difficultés et opportunités que rencontre actuellement ou va rencontrer la Global HR Community dans les mois et années à venir ?

Q20 : L'organisation d'Ubisoft est depuis toujours assez décentralisée et organique, ce qui fait que les équipes au local ont une certaine forme d'autonomie et certains process propres. Comment la communauté RH doit-elle fonctionner pour respecter cette organisation d'Ubisoft ?

Q21 : Te sens-tu personnellement membre à part entière de la Global HR Community ?

- SI OUI : de quelle manière ?
- SI NON : pourquoi ? Te sens-tu membres d'une autre communauté (*communauté globale Ubisoft*), communauté locale (*studio, business office etc.*), communauté professionnelle (*talent acquisition, learning etc.*)

Q22 : En conclusion, quels sont selon toi :

- L'identité RH chez Ubisoft (*ce qui correspond à l'identité de la Global HR Community*)
- Les 3 mots qui te viennent spontanément à l'esprit pour décrire la Global HR Community :

Q23 : As-tu quelque chose à ajouter pour conclure cet entretien par rapport à la Global HR Community ?

Pour des raisons de droits, les pages 129 à 234 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

RESUME ET MOTS-CLES

Le présent mémoire est un travail de recherche universitaire qui se présente sous la forme d'une étude de cas : l'analyse de la « Global HR Community » d'Ubisoft, entreprise internationale spécialisée dans l'entertainment et l'industrie du jeu vidéo. S'appuyant sur le concept théorique de « communauté de pratique », ce mémoire cherche à déterminer les conditions du succès d'une communauté RH internationale, récemment institutionnalisée par le top management.

A l'issue de cette recherche, trois éléments saillants semblent se dégager afin d'ancrer durablement le fonctionnement communautaire dans les pratiques quotidiennes de ses membres.

1. Tout d'abord, il convient de nourrir régulièrement le sentiment d'appartenance en diffusant une identité commune aux membres de la Global HR Community.
2. Favoriser la co-construction de la communauté et valoriser l'apport de chaque membre devrait également assurer la pérennité du groupe.
3. Enfin, il semblerait que la dernière clé du succès de cette communauté soit d'instaurer et de faire perdurer des relations de confiance aussi bien en interne, c'est-à-dire entre les membres de la communauté, qu'en externe : entre la communauté et ses différentes parties prenantes.

- Communauté
- Communauté de pratique
- Communauté virtuelle
- Identité collective
- Identité de métier
- Culture de métier
- Ressources Humaines
- Constellation de communautés de pratique
- Relations affinitaires
- Relations identitaires
- Ecosystème
- Co-construction