



COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES

Les communautés techniques dans les industries : mythe ou réalité ?

Article publié le 06/02/2007 sur le site Internet de Pôle Productique

Retours d'expériences sur des communautés de pratiques organisées comme outils de management de l'expertise technique dans des entreprises industrielles.

Depuis quelques années, de nombreuses entreprises trouvent un intérêt grandissant à la mise en place de Communautés de pratiques. L'enjeu pour elles est de valoriser des savoirs techniques disséminés dans toute l'organisation. Le principe en soi est assez simple : réunir un groupe d'individus provenant de toute l'entreprise, et concernés par un même domaine ou métier ; les faire partager, échanger et travailler ensemble. Cela afin, d'une part de favoriser l'innovation, l'apprentissage collectif, le transfert d'informations, et l'échange, et d'autre part, de valoriser ces experts techniques et accroître leur rayonnement dans l'entreprise.

Que se soit une PME de cent personnes ou une multinationale, ces entreprises usent de ce mode d'organisation transversal, en le déclinant selon leurs besoins et leurs cultures, en le réinventant ou en héritant des préconisations des pontes de sciences de gestion. Qu'elles soient allergiques au Knowledge Management ou qu'elles soient convaincues de ses vertus, toutes ont fait une expérience similaire des Communautés de pratiques, communautés techniques ou clubs métier.

Il s'agissait avant tout, pour elles, de mettre en œuvre une approche collective de leurs problèmes au sein de leurs métiers.

Les Communautés de pratiques ne sont donc pas qu'un concept de plus, proposé par quelque consultant en organisation. Elles font l'objet de nombreuses expérimentations, très pratiques. Pour peu qu'on sache les déceler dans les organisations, nous pouvons apprendre beaucoup de ceux qui les ont testées.

De plus en plus d'expériences concluantes

Ces démarches existent depuis longtemps, mais le contexte actuel ne fait qu'aggraver l'urgence de ce type d'initiative. En effet, la mondialisation, l'éloignement géographique des compétences, la réduction des ressources ou des temps de résolution, amènent les organisations à trouver des solutions pour conserver leurs avantages concurrentiels. L'enjeu commun devient de mobiliser et valoriser tous les savoirs et savoir-faire, pour aborder les défis techniques. Les expériences nouvelles fleurissent donc de plus en plus.

Les contextes de R&D, bureaux d'études ou laboratoires de l'industrie particulièrement sensibles à ces problèmes de valorisation du savoir ont certaines spécificités. L'approche de communautés dans d'autres domaines comme la finance, le commercial, les achats ou la logistique induisent d'autres spécificités. Nous prenons le parti de ne proposer que des exemples de communautés liées à des expertises techniques, ceci dit, les expériences ne s'arrêtent pas là !

Parmi les initiatives observées, il est des communautés plutôt orientées autour de la pratique d'un métier, par exemple le personnel réalisant la hotline chez un fournisseur de matériel électronique réuni en une communauté d'échanges sur les réponses fréquemment posées. En revanche, d'autres pourraient être qualifiées de communautés d'intérêts car l'objet des échanges relève moins d'un savoir opérationnel mis en pratique, que de la dynamisation d'un métier, par exemple les experts thermoplastiques de l'ensemble de l'organisation qui imaginent les applications futures de leur matériau dans l'entreprise.

Communauté de pratique ou communauté technique ?

Le plus souvent, les communautés ont une approche mixte, on les qualifiera de communautés techniques dans la mesure où elles concernent une expertise technique.

Les cas proposés à la fin de cet article montrent une certaine diversité dans les expériences menées par les entreprises. Acquérir un savoir faire dans la mise en œuvre de ces communautés n'est pas chose facile, chaque contexte nécessitant d'adapter l'approche. Une recette menant à un succès ici, peut conduire à un échec là-bas.

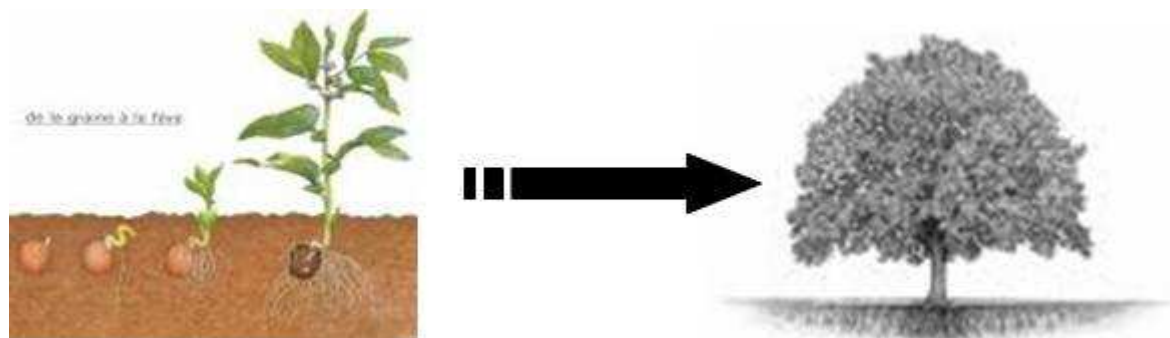
Les besoins d'une communauté technique vont dépendre de son format, du contexte de l'organisation, de la teneur des sujets traités, des personnalités en jeu. Toutefois, un certain nombre d'invariants peuvent être identifiés, la somme de plusieurs expériences peut sensibiliser à différents aspects reconnaissables. On peut citer notamment les questions : d'engagement mutuel, de place dans l'organisation, de niveau de formalisme, de mode de fonctionnement, d'outils, de légitimité, de valorisation des résultats des communautés, de confidentialité...

Toutes ces notions font aujourd'hui l'objet d'une littérature abondante. Aucune recette ne semble prévaloir. Toutefois les bonnes pratiques sont nombreuses.

Force est de constater que des initiatives non averties peuvent donner de très bons résultats. Pour autant, même si nous pouvons observer de beaux fruits sur des arbres sauvages, faut-il s'interdire de travailler à un verger ?

Une approche pragmatique et systémique

Une conception des communautés techniques peut être qualifiée d'organique. Il s'agit pour les personnes voulant les mettre en œuvre de consacrer une attention particulière aux besoins des membres de la communauté. Tel un jardinier vigilant, on apportera à la communauté ce dont elle a besoin à chaque étape de sa croissance. On prendra en compte le terrain, l'environnement et les spécificités de l'arbre. De la même façon qu'on ne compare pas un arbre de plusieurs années à une jeune pousse, on prendra soin de mesurer l'évolution d'une communauté technique pour jauger des apports nécessaires et suffisants, tant en terme d'outils, de communication, d'organisation, de pilotage ou de budgets.



Cette approche pragmatique et systémique a pour premières vertus de toujours revenir aux besoins du terrain, de prendre en compte l'alchimie entre les individus, et d'y intégrer la culture de l'entreprise.

Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les terrains favorables et leur potentiel. Votre entreprise est-elle prête à voir émerger des communautés techniques ? Quels sont ses moteurs ? Dans quelle mesure va-t-elle vous donner les fruits attendus ? Comment choisir les graines ayant le plus grand potentiel ?

Dans un second temps, il s'agit de favoriser l'émergence des communautés identifiées ou de valoriser celles existantes. Comment leur donner naissance ? Quels sont ses besoins immédiats ? Comment la prémunir d'une réaction du terrain ? Comment communiquer sur cette nouveauté ?

Dans un troisième temps, il s'agit d'assurer leur suivi, de mettre en place des processus de fonctionnement. Comment lui apporter les bonnes ressources au bon moment ? Comment assurer un cadrage nécessaire et suffisant ? Comment mesurer ses résultats et leur donner une suite ? Comment les animer, gérer les événements perturbateurs ? Comment renouveler les thèmes, leur assurer une certaine longévité ?

Les réponses à ces questions nécessitent une certaine prise de recul, elles méritent d'être mises en lumière des expériences vécues par ailleurs. S'inspirer de ce qui a été fait, mais ne jamais perdre de vue ses spécificités. Développer une attitude vigilante et réactive : voilà le facteur de succès véritable pour la mise en place de communautés techniques.

Aujourd'hui il y a de nombreuses réalités derrière le concept venté par ailleurs. Les Communautés de pratiques sont donc loin d'être un mythe... En voici quelques exemples.

Cinq exemples de communautés techniques

Entreprise 1

Une PME sous-traitante de pièces métalliques pour l'automobile réunit, une fois par semaine, ses employés intéressés par des problématiques matériaux afin de traiter les problèmes de fond toujours oubliés en faveur des problèmes quotidiens de production ...

Le contexte :

Huit personnes prises au Bureau d'Etudes, à la fabrication, la qualité ou le marketing technique, toutes actrices dans le même processus, héritant les uns des autres de leurs choix techniques et parlant à bâton rompu de leur métier autour de la mise en forme de leurs aciers.

La solution :

Après quelques mois, une animation simple et intuitive, une bonne dose de bonne volonté et un désir de voir les choses évoluer, elles peuvent faire état d'un gain de production de 200K€ entre autres bénéfices probants pour le métier. Elles disposent d'un référentiel métier matériaux incluant les spécificités de leur activité, d'une liste de recommandations sur la pratique permettant de faciliter le travail de chacun, et d'une amorce d'une stratégie de veille sur de nouveaux matériaux et la proposition d'une innovation leur ouvrant de nouvelles parts de marché. L'initiateur de la démarche ? Un jeune ingénieur d'application, curieux qui a entendu parler de Communautés de pratiques dans un séminaire et qui s'est dit « pourquoi pas chez moi ? ». Demain, une communauté sur le grenailage ?

Entreprise 2

Une multinationale fabricant des composants électriques met en place des réseaux de spécialistes métiers pour soutenir des projets groupes et assurer un service de soutien à ses bureaux d'étude...

Le contexte :

De cultures différentes, issue de la fusion de plusieurs entreprises à échelle régionale, cette multinationale veut rationaliser ses expertises et les valoriser à l'échelle d'un groupe. La problématique consiste à transformer des spécialistes locaux, occupés comme pompiers sur tous les fronts de leurs entités, en des spécialistes internationaux, porteurs d'un métier commun. Comment aborder à l'échelle d'un groupe les méthodes de choix matériaux, de spécifications, d'anticipation de briques techniques ? Comment faire converger les bonnes pratiques, bénéficier de l'expérience d'autrui, mener ensemble des projets communs ? Tels étaient les enjeux de quelques spécialistes motivés par la nécessité du terrain. La difficulté : trouver une organisation allant au-delà de l'organisation, trouver un mode de fonctionnement et un rythme, trouver une structure.

La solution :

Des « réseaux d'experts » fonctionnant comme une communauté se réunissant régulièrement pour échanger sur des problèmes communs et se regroupant en sous-groupe de travail selon les besoins du moment.

Entreprise 3

Une multinationale fabricant des produits de grande consommation décide de fédérer ses experts au sein de communautés techniques afin de favoriser l'innovation, assurer la transmission des savoirs et promouvoir l'expertise...

Le contexte :

Une volonté du management : favoriser les terrains fertiles à l'innovation. Un projet d'entreprise ambitieux et mettant en œuvre toute une réorganisation de la R&D.

La solution :

Au cœur du dispositif, le choix d'un outil : les « Communautés de pratiques ».

Il s'agit ici d'appliquer une expérience vue par ailleurs, mettant en œuvre une organisation autour des métiers techniques de l'entreprise : des communautés techniques pour dynamiser les métiers.

Un exemple où les Communautés de pratiques deviennent un projet d'entreprise avec un benchmarking des pratiques extérieures, une organisation en projet, une stratégie de déploiement et de communication, un comité de pilotage...

Trois communautés de trente individus lancées en une année comme pilote, objectif visé : plusieurs dizaines de communautés regroupant parfois plus de 100 individus...

Un cas où l'entreprise se donne les moyens de ses initiatives.

Entreprise 4

Une PME fabricant des pièces hautement techniques met en place un « groupe de travail métallurgie » pour assurer les missions d'un expert partant à la retraite et non remplacé...

Le contexte :

Point de départ : un expert métallurgiste à deux doigts de la retraite, pas de remplacement décidé. Le reste des acteurs de l'entreprise doivent repenser leur rapport à la métallurgie et trouver un moyen de répondre à leurs problèmes. Chacun possède une partie du savoir utile, la somme ne remplace pas l'expert, mais on fait le pari de l'intelligence collective.

La solution :

On monte un groupe de travail devant assurer les missions précédemment portées par un seul homme. On met en place un système d'informations en soutien et on développe le réseau à l'extérieur. Solution de substitution moins efficace mais permettant une reformulation des problématiques liées au métier.

Entreprise 5

Une PME de la microélectronique, à l'organisation matricielle met en place des communautés de chargés de projets pour améliorer sa pratique métier et ses processus de création d'offre.

Le contexte :

Constat formulé par les chargés de projets : les bonnes pratiques ne sont que trop peu partagées, chacun vit régulièrement les mêmes difficultés et invente une nouvelle solution, la formation des nouveaux pourrait être améliorée par un partage des expériences.

La solution :

Un Knowledge Manager met en place une communauté de pratiques, dont les résultats, outre l'homogénéisation des pratiques, conduisent rapidement à un projet d'entreprise dont le but est de rénover le processus de création de l'offre.

Pour vos questions, vos remarques sur cet article, contactez :

Daniel CHABBERT
Pôle Productique Rhône-Alpes
04 77 91 11 30
chabbert@ppra.fr

Auteur
Grégory POUSSIER
Responsable projets et méthodes, BASSETTI
gregory.poussier@bassetti.fr
04 76 23 35 44
<http://www.bassetti.fr>