

VALORISER LES SAVOIRS

Les communautés renforcent l'entreprise

Ces nouveaux rendez-vous stimulent les échanges entre professionnels et améliorent le partage de l'information.

CHRISTOPHE BYS



La machine à café n'est pas seulement le lieu où dénigrer les collègues ou participer aux dernières intrigues. C'est aussi là qu'on échange ce petit truc qu'aucun formateur n'apprendra jamais et grâce auquel on gagne du temps. Mais comment faire pour glaner ces astuces ? En participant à des communautés de pratiques.

Ces rendez-vous permettent aux employés d'échanger leurs conseils pour que l'entreprise gagne en efficacité. Fondée sur l'échange d'informations, la participation à la communauté de pratiques fonctionne souvent sur la base du volontariat. « Je n'oblige personne à venir aux réunions internationales d'échanges de bonnes pratiques que j'organise deux fois par an. Elles visent à initier un mouvement et la contrainte serait contre-productive », explique Véronique Sarlat-Depotte, la responsable du département achats électrification de Renault. Elle estime que ces réunions sont réellement profitables si elles sont menées de manière informelle entre les personnes, libérées de tous liens hiérarchiques. « Les membres de l'équipe viennent parce que ces réunions sont un véritable levier de performance », ajoute-t-elle.

D'autres entreprises de taille plus modeste recourent également aux communautés. C'est le cas d'Oodrive, une société parisienne de 200 personnes. « Les gens ne se parlent pas

**Schneider
Electric
compte 110
communautés
de pratiques.**

tant que ça. Ceux qui sont sur un projet ou sur une technologie ne savent pas forcément ce que font leurs collègues un étage en dessous, voire dans l'open space d'à côté», estime Frédéric Thomas, le directeur technique de l'entreprise. Pour rassembler les équipes et notamment les développeurs (ils sont 90), l'entreprise a créé les «R et Days», une rencontre trimestrielle où les volontaires viennent parler de leurs projets. Pour renforcer un peu plus la cohésion, au-delà des équipes techniques, Frédéric Thomas a un secret. «Les équipes marketing aident les développeurs à améliorer la forme des présentations», avoue-t-il. Autre solution adoptée par de nombreuses entreprises, le réseau social interne. Le groupe **Schneider Electric** compte 110 communautés de pratiques. «Pour faire vivre les communautés, nous utilisons aussi bien le téléphone, la conférence téléphonique, le webinar (séminaire interactif sur internet) ou le réseau social interne», précise **Louis-Pierre Guillaume**, le directeur du partage des connaissances du groupe industriel français.

L'importance de la gouvernance

Mais attention, l'outil ne fait pas la communauté : des règles de gouvernance doivent l'encadrer. Chez **Schneider Electric**, certaines sont écrites noir sur blanc : «Il faut un animateur de la communauté qui y consacre environ 10 % de son temps de travail et un sponsor métier qui y croit, poursuit **Louis-Pierre Guillaume**.» Pour vivre, une communauté doit proposer un webinar par mois à ses membres. Certains groupes ont ajouté d'autres règles. Ainsi, la communauté des acheteurs impose que toute question posée sur le réseau social interne ait une réponse sous 48 heures. Objectif ? Éviter l'effet bouteille à la mer, qui finirait par démotiver tout le monde. Dans le livre blanc consacré au sujet, le cabinet Obifive HR Valley [lire l'encadré] insiste sur l'importance du soutien que la direction générale apporte à ces projets. Sans lui, les communautés risquent de caler au premier pépin. Car ces outils de management qui exigent un investissement humain pour être mis en place sont à maturation lente. «Ce sont des projets au long cours qui produisent leurs effets au bout de cinq voire six ans», explique Laurent Cerf, directeur associé du cabinet.

Autre problème d'ordre financier : comment intégrer le travail que les salariés réalisent pour la communauté lorsqu'ils sont rémunérés sur des objectifs individuels ? «Je m'entretiens avec les managers avant les évaluations pour qu'ils prennent en compte le travail d'animation de communauté de certains de leur collaborateur, indique **Louis-Pierre Guillaume**, mais



« DES OUTILS POUR STIMULER LA COLLABORATION HORIZONTALE »

MARC GAUTHIER, consultant chez Obifive HR Valley

Pourquoi consacrer un livre blanc aux communautés de pratiques aujourd'hui ?

C'est un sujet que notre cabinet voit émerger depuis quelques mois. Nos clients s'interrogent : faut-il y aller ? Comment ? Les communautés sont un mode d'organisation du travail, qui peut servir d'outil pour accompagner la transformation digitale des entreprises.

D'où vient cet intérêt récent ?

Les entreprises sont conscientes qu'en intégrant de nouvelles générations, elles ont besoin de nouveaux outils, de nouvelles

façons de travailler. Or, les nouveaux entrants sont très friands de tout ce qui est formation, communautés de pratiques. Ces dernières sont, en outre, un outil pour stimuler la collaboration horizontale entre les personnes.

Quelles sont, selon vous, les règles à respecter pour que la communauté de pratiques réussisse ?

Au lancement de la communauté, la direction générale doit être très claire sur les objectifs qu'elle assigne aux communautés. Il faut savoir dire ce que les gens vont en retirer. Ensuite, il faut doter la communauté d'une gouvernance, sinon elle risque de déperir. ■

je ne peux pas forcer, je peux juste influencer.» Et d'insister sur le rôle que jouent les communautés, notamment pour retenir les talents, un bénéfice qui n'a pas de prix.

Stéphane Thairion, le directeur technique d'Activlan, une entreprise de services du numérique (ESN), a connu les retombées positives d'une participation à des communautés. à titre personnel, il s'est investi dans des communautés d'utilisateurs, au début par intérêt personnel. Mais peu à peu, sa réputation s'est répandue dans le milieu informatique, au-delà de sa société. «Aujourd'hui, l'entreprise ne possède aucun commercial. Elle est directement sollicitée grâce à sa bonne image», témoigne-t-il. Chez Renault, Véronique Sarlat-Depotte a reçu un prix décerné par sa direction, pour son engagement personnel dans les communautés de pratiques. Une activité qui a selon elle «participé au rapprochement des cultures de Nissan et de Renault». ■

DE QUOI PARLE-T-ON ?

● LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES

rassemble des personnes réunies de façon volontaire et ponctuelle par un centre d'intérêt commun. Leurs échanges sont rythmés par des rendez-vous réguliers.

● LES RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE (RSE)

peuvent servir de support aux communautés de pratiques, en permettant aux membres de dialoguer de façon régulière même à distance. Mais l'existence d'un réseau social d'entreprise n'implique pas nécessairement une communauté de pratiques.

● LE KNOWLEDGE MANAGEMENT

regroupe l'ensemble des outils et méthodes pour identifier et conserver les savoir-faire et les connaissances produites par l'entreprise et ses membres. Une communauté de pratiques facilite le partage de l'information entre les membres d'un groupe.

