

SAVOIR TRAVAILLER EN RESEAU: UNE COMPÉTENCE COLLECTIVE À DÉVELOPPER DANS L'ENTREPRISE



Guy LE BOTERF

Expert consultant en gestion et développement des compétences. Directeur du cabinet Le Boterf Conseil (Paris) et professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada).

Auteur de « Travailler efficacement en réseau : une compétence collective », Editions d'Organisation, 2004, 2^{ème} édition 2008.

Site: www.guyleboterf-conseil.com



Le développement des compétences individuelles et collectives est chaque jour davantage à l'ordre du jour des entreprises. Il en va particulièrement d'un savoir-faire particulier qu'elles doivent maîtriser : le travail en réseau.

LES RAISONS EN SONT DIVERSES:

- nécessité de mobiliser l'intelligence collective face aux situations de plus en plus complexes à gérer,
- exigences croissantes de l'innovation nécessitant de savoir combiner des ressources diversifiées,
- besoins d'anticipation et de veille entraînant le recours au captage et au traitement de multiples informations,
- recherche de cohérence entre les initiatives prises dans des organisations décentralisées,
- développement des nouvelles formes d'alliance entre des entreprises, volonté de partager ou de « transférer » des pratiques innovantes pour en assurer la généralisation,
- arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations d'internautes,
- progrès considérables des technologies de l'information et de la communication...

Mais qu'en est-il de l'efficacité de ces réseaux ? Produisent-ils toujours ou pour le moins souvent la valeur ajoutée qui en est espérée ?

Ils peuvent certes constituer d'importants gisements de performance et de productivité mais un constat s'impose : si certains réussissent, beaucoup entraînent déception et illusion et ne résistent pas à l'épreuve du temps.

Après une période de lancement souvent enthousiaste, la lassitude s'installe, les productions s'essouffent, les adhésions s'effritent. Il n'est pas évident pour des professionnels de savoir travailler en réseau. Les réseaux sont en effet vulnérables. Les liens de coopération qu'ils requièrent sont fragiles et appellent une attention particulière.

Savoir travailler en réseau ne se limite pas à savoir utiliser les technologies modernes d'information et de communication. Celles-ci créent un contexte favorable mais n'induisent pas automatiquement un travail efficace en réseau. Elles en ouvrent largement mais seulement la possibilité. Il ne suffit pas de s'envoyer des messages par Internet ou par Intranet pour croire qu'on travaille en réseau.

Le travail en réseau mérite alors qu'un certain nombre de questions soient abordées : Quels sont tout d'abord les principaux types de réseaux de professionnels en entreprise ? Autour de quelles finalités peuvent-ils se constituer ? Quelles sont les principales conditions à réunir pour maximiser les chances qu'ils fonctionnent et apportent une valeur ajoutée ? Comment assurer l'efficacité des réseaux de partage et de capitalisation des pratiques professionnelles dans les entreprises ?

TRAVAILLER EN RESEAU DANS UNE ENTREPRISE: QUELS BESOINS ?

Toute typologie est simplificatrice. Elle

peut cependant avoir l'intérêt de clarifier l'existant. Il nous semble qu'une entreprise ou une organisation sache faire fonctionner les trois types de réseau suivants :

-les réseaux de support d'un acteur individuel et collectif. Leur raison d'être est de fournir des « ressources » (savoirs, expertise, informations, relations...) dont un professionnel (technicien, opérateur, employé, ingénieur, formateur, manager...) a besoin pour agir mais qu'il ne possède pas personnellement. Face à un problème à résoudre, à un événement ou un aléa auquel il doit faire face, à un projet qu'il a à réaliser, un professionnel pourra alors faire appel à un réseau de soutien pour obtenir des informations, des savoirs ou des savoir-faire qui lui manquent et qu'il devra combiner avec ceux qu'il possède. C'est le cas par exemple pour des agents de soins dans un hôpital organisé en pôles d'activités transversales, pour des experts nécessitant l'appui d'une « base arrière », pour des professionnels de la vente devant faire appel à des plateformes d'appui. Dans une entreprise, on peut de moins en moins être compétent tout seul, avec ses seules connaissances ou savoir-faire.

-les réseaux d'action collective. Ils sont constitués avec une finalité explicite de production ou d'action à réaliser ensemble. Ils ne sont pas au service d'un professionnel mais au service d'une mission collective. On peut y trouver des réseaux organisés autour d'une mission de veille (technologique, économique, stratégique...), des réseaux visant à proposer une offre commune de service ou des appels d'offres en commun, des réseaux d'innovateurs cherchant à concevoir de nouveaux produits ou de développer une offre de services. Qu'il s'agisse du développement du management pas projet, de l'accent mis sur la maîtrise des processus (de production, de conception, de commercialisation, de soins...), de la contractualisation des relations de partenariat et de cotraitance, toutes ces évolutions convergent

vers la nécessité d'une conjugaison des compétences et de l'intelligence collective. L'entreprise tend à s'organiser comme un réseau de connaissances et de compétences.

-les réseaux de partage et de capitalisation de pratiques professionnelles. Leur mission consiste à faire progresser les pratiques de chacun de leurs membres à partir de leur partage et de la création d'un savoir commun qui doit progressivement en résulter. Il existe dans les entreprises, en particulier dans les grands groupes et dans les organisations, de multiples expériences ou des pratiques novatrices qui restent localisées et qui ne dépassent pas le stade de l'expérience pilote. Il existe pourtant là une source de progrès et de compétitivité considérable, mais qui exige un investissement méthodologique pour pouvoir être exploitée. « If only we knew what we know » dit-on chez Hewlett-Packard.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE À RÉUNIR

Mais tous les réseaux sont fragiles. La mise en coopération et en synergie des contributions individuelles se réalise rarement et durablement de façon spontanée. Que faut-il donc pour qu'un travail en réseau soit efficient ? Il est bien évidemment difficile, dans le cadre limité de cet article, d'entrer dans le détail de toutes ces conditions. Ce qu'il convient ici de souligner c'est la nécessité de créer et de maintenir un environnement maximalisant les chances qu'un réseau fonctionne de façon optimale. Plus un réseau bénéficiera de façon pérenne d'un ensemble cohérent de conditions favorables, plus sa probabilité de réussite sera grande. Trois grandes catégories de conditions doivent être réunies : elles devront favoriser tant le savoir coopérer que le pouvoir et le vouloir coopérer. Leur mise en œuvre relève autant des responsables des ressources humaines que des managers opérationnels. Une règle d'or sera à respecter : mieux vaut une cohérence forte entre des mesures

simples qu'une cohérence faible entre des mesures sophistiquées. Il est possible de citer :

- concernant le savoir coopérer : la maîtrise des langages transverses et spécifiques, la construction de représentations partagées, le choix et la mise en œuvre de méthodes de travail en réseau adaptées aux finalités poursuivies, l'établissement de relations d'intercompréhension et non seulement de communication, le fonctionnement de boucles d'apprentissage collectif (retours d'expériences, revues de projets, bilans de fonctionnement...), la capitalisation progressive des résultats...

- concernant le pouvoir coopérer : l'identification et la qualité d'une fonction de pilotage, l'explicitation des résultats attendus en termes évaluable, la composition appropriée du réseau en fonction de ses objectifs, le fonctionnement d'instances de régulation, la définition et le respect de règles communes, la mise à disposition de supports documentaires et des technologies modernes de communication, la connaissance par chacun des ressources qu'il peut attendre des autres, le soutien par parrainage du management...

- concernant le vouloir coopérer : la visibilité de la valeur ajoutée attendue tant par le management que par les participants du réseau, la valorisation des contributions individuelles, la reconnaissance des avancées collectives, le soin apporté aux relations de convivialité et de solidarité, l'élaboration concertée d'une charte fixant des conditions pour établir et garantir des relations de confiance...

On peut donc le constater : autant le travail en réseau est appelé à se développer, autant il devient nécessaire de disposer d'un savoir opératoire (conditions à réunir, méthodes, outils) pour en assurer l'efficacité. C'est à cette condition que le travail en réseau dans une entreprise pourra être efficace et se traduire par une réelle compétence collective. ■