



HAL
open science

Les Parcs Industriels Fournisseurs : incubateurs de Communautés de Pratique

Sonia Adam-Ledunois, Sophie Renault

► **To cite this version:**

Sonia Adam-Ledunois, Sophie Renault. Les Parcs Industriels Fournisseurs : incubateurs de Communautés de Pratique. Technologies de l'information et de la communication (TIC), actifs d'apprentissage et nouveaux modèles dans les organisations - IPAG/IAE Nice, Jun 2006, Nice, France. halshs-00691150

HAL Id: halshs-00691150

<https://shs.hal.science/halshs-00691150>

Submitted on 25 Apr 2012

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.

“Technologies de l’information et de la communication (TIC), actifs d’apprentissage et nouveaux modèles dans les organisations”

IPAG/IAE de Nice
vendredi 23 juin 2006

Les Parcs Industriels Fournisseurs : incubateurs de Communautés de Pratique

Sonia ADAM-LEDUNOIS

CREGO - Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université de Rouen
IUT TC - 3, avenue Pasteur
76 186 Rouen cedex

Tel : 02.32.76.95.94 – Fax : 02.32.76.96.28 – Email : sonia.ledunois@univ-rouen.fr

Sophie RENAULT

LOG - Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université d’Orléans
Institut d’Administration des Entreprises – Faculté de Droit, Economie et Gestion
Rue de Blois – B.P. 6739 – 45067 Orléans cedex 2

Tel : 02.38.49.48.68 – Fax : 02.38.49.48.16 – Email : sophie.renault@univ-orleans.fr

Résumé : Les Parcs Industriels Fournisseurs (PIF) offrent un contexte favorable à l’émergence de communautés de pratique (CoP). Il est ainsi possible de repérer l’existence de relations informelles qui présentent des similitudes avec les CoP. Elles ont alors pour particularité d’être transversales aux différentes organisations partenaires implantées sur le PIF. Pourtant ces communautés ne sont pas totalement abouties.

Le présent article se propose d’approfondir ce parallèle entre PIF et CoP en étudiant plus spécifiquement le degré de maturité des communautés détectées. Pouvons-nous réellement parler de CoP au sein des PIF ou seulement de graines de CoP, au sens de Cappe (2005) ? Afin de déterminer si ces communautés sont susceptibles d’évoluer vers des CoP effectives et, par voie de conséquence, générer une valeur ajoutée assimilable par les différentes organisations partenaires, il importe d’en déterminer le stade d’évolution.

Les Parcs Industriels Fournisseurs : incubateurs de Communautés de Pratique

Résumé : Les Parcs Industriels Fournisseurs (PIF) offrent un contexte favorable à l'émergence de communautés de pratique (CoP). Il est ainsi possible de repérer l'existence de relations informelles qui présentent des similitudes avec les CoP. Elles ont alors pour particularité d'être transversales aux différentes organisations partenaires implantées sur le PIF. Pourtant ces communautés ne sont pas totalement abouties.

Le présent article se propose d'approfondir ce parallèle entre PIF et CoP en étudiant plus spécifiquement le degré de maturité des communautés détectées. Pouvons-nous réellement parler de CoP au sein des PIF ou seulement de graines de CoP, au sens de Cappe (2005) ? Afin de déterminer si ces communautés sont susceptibles d'évoluer vers des CoP effectives et, par voie de conséquence, générer une valeur ajoutée assimilable par les différentes organisations partenaires, il importe d'en déterminer le stade d'évolution.

Abstract : The supplier's parks provide a good context for the emergence of Communities of Practice (Cop). Thus, it is possible to identify the existence of non formal relations that present similarities with the Communities of Practice. Then, they have as characteristics to be transverse with the various organisations established on the supplier's park. However, these communities are not completely achieved.

This article aims at looking further into this parallel between suppliers parks and Communities of Practice by studying the degree of maturity of the identified Cop. Can we really speak about communities of practices within the parks suppliers or only roots of Cop according to Cappe (2005). In order to determine if these communities are likely to evolve to effective Cop and, consequently, to generate an integrable value-added by the various organisations partners, it is important to determine their maturity level.

Nouvelle forme organisationnelle apparue à la fin des années 1990, les Parcs Industriels Fournisseurs (PIF) émergent à l'initiative de certains constructeurs automobiles tels que Volkswagen (site de Resende au Brésil). Il s'agit de faire venir sur un même site industriel des fournisseurs qui seront installés à proximité immédiate d'un constructeur automobile, firme pivot. Cette innovation organisationnelle et managériale est également observable dans d'autres secteurs d'activité à l'image de l'aéronautique ou de la construction navale (Frigant & Talbot, 2001, 2003). Cette contiguïté géographique procure des avantages sur différents registres (Adam-Ledunois & Renault, 2001a, 2001b). Pour les acteurs industriels, les principaux avantages du PIF résident dans le fait qu'ils sécurisent davantage leur approvisionnement, dialoguent plus facilement avec les autres membres du réseau productif et améliorent la qualité des prestations. Les constructeurs, en quête de nouvelles sources de réactivité, de flexibilité et d'amélioration de la qualité, explorent les potentialités de la concentration spatiale ; la proximité immédiate des fournisseurs partenaires optimise alors les bénéfices de la production modulaire en flux synchrones¹.

Au-delà de ces bénéfices, délibérément recherchés par les constructeurs au travers de leur création, les PIF génèrent des externalités positives, souvent méconnues ou ignorées par les différentes parties prenantes. En effet, les PIF ont pour particularité de construire une « brèche », au sens physique du terme, dans les implantations industrielles des différents partenaires. Dans le cadre des flux synchrones, ce sont les membres du personnel des fournisseurs eux-mêmes qui approvisionnent directement les chaînes de montage du constructeur, en bordure de ligne. Cet encastrement tout à la fois des organisations et des chaînes de valeur, exacerbé par la contiguïté géographique des partenaires d'un PIF, constitue un contexte fertile aux échanges entre acteurs du réseau productif. La qualité et/ou densité des échanges qui s'instaurent entre le constructeur automobile et ses fournisseurs de proximité dépassent très largement le cadre classique des échanges d'informations entre ce type de partenaires. Apparaissent en particulier de nouveaux points de contact, à des niveaux inférieurs de la pyramide hiérarchique. Plus précisément, nous (Adam-Ledunois & Renault, 2006) avons mis en perspective l'émergence de relations et d'échanges d'information informels au sein des PIF qui présentent des similitudes avec les communautés de pratique (CoP)². À de nombreux égards, les PIF et la proximité géographique présentent en effet un terrain fertile au développement de ces communautés, qui ont alors pour particularité d'être transversales aux différentes organisations hiérarchiques des partenaires implantés sur un même territoire. Notre précédente recherche sur ce point (Adam-Ledunois & Renault, 2006) a permis de conclure à l'existence d'embryons de CoP beaucoup plus que de communautés arrivées à maturité.

Par conséquent, le présent article se propose d'approfondir ce parallèle entre PIF et CoP en étudiant de façon plus précise le degré de maturité de ces communautés détectées. Pouvons-nous réellement parler de CoP au sein des PIF ou seulement de graines de CoP, au sens de Cappe (2005) ? Dans une première partie, nous présenterons le parallèle entre PIF et CoP, en prenant appui sur les caractéristiques distinctives d'une CoP. La seconde partie consistera à préciser le degré de maturité d'une CoP identifiée au sein des PIF, sur la base des critères d'évaluation proposés par Cappe (2005).

La méthodologie qualitative a été privilégiée, dans la mesure où le champ étudié demeure encore peu exploré. Parmi les différentes méthodes qualitatives, l'étude de cas³ apparaît comme la plus appropriée en regard de nos objectifs et contraintes. PIF et CoP présentent en effet toutes les caractéristiques propres à sa mobilisation : un champ nouveau et complexe, des développements théoriques épars et une prise en compte du contexte déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension (Evrard & *al.*, 1993). Notre choix s'est plus particulièrement porté sur une étude de cas multi-sites (Miles et Huberman, 1991), au travers d'observations et d'entretiens réalisés sur trois parcs industriels fournisseurs : celui de Renault

Sandouville, de Renault Trucks Blainville sur Orne et de PSA-Rennes la Janais.⁴ Nous nous sommes inscrites dans une démarche abductive, fondée sur la confrontation permanente entre théorie et terrain d'observation. Au cours de notre analyse, nous confrontons ainsi les travaux relatifs aux communautés de pratiques au matériau collecté sur notre terrain de recherche.

1. CoP et PIF

La proximité géographique, singulière des PIF, offre certainement davantage d'occasion aux partenaires industriels d'échanger sur leurs pratiques. Selon Cappe (2005), certains signaux faibles sont précurseurs de l'émergence d'une CoP. Ainsi, avant que ne soit réellement constituée une communauté susceptible d'enrichir un socle commun de connaissances, pourraient être repérés les prémisses de ce qui fondent les CoP. Après avoir rappelé les principaux critères permettant de caractériser une CoP, nous chercherons à déceler ces signaux faibles au sein des PIF.

1.1. Caractéristiques distinctives des CoP

Apparue dans les années 1990, la notion de communautés de pratique fait référence à ce que nous pourrions qualifier de réseau ou regroupement informel de connaissances. Les communautés de pratique peuvent se définir comme des « groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes, ou une passion à propos d'un sujet, et qui approfondissent leurs connaissances et expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière » (Wenger, Mc Dermott et Snyder, 2002).

La publication de Braun et Duguid (1991) sur les réparateurs de photocopieurs Xerox met parfaitement en évidence ces nouveaux modes informels de gestion, de transmission et d'enrichissement de la connaissance qui émanent des salariés eux-mêmes dans le cadre de leur pratique quotidienne. Leurs travaux de recherche s'appuient en particulier sur la mise en évidence d'un échange totalement informel des connaissances relatives à la maintenance et réparation de photocopieurs entre les techniciens.

Wenger et Snyder (2000) singularisent les CoP sur la base de la combinaison de trois traits caractéristiques :

- Un domaine ou un centre d'intérêt commun ;
- Une communauté d'individus s'intéressant à ce domaine ;
- Une pratique partagée faisant l'objet d'un enrichissement réflexif.

Le terme de communauté implique donc selon Levan (2005) :

- un processus identitaire : les membres se définissent par leur appartenance à un groupe dans lequel ils se reconnaissent et s'identifient ;
- une élaboration culturelle : une langue commune, des rites, des codes communs qui définissent peu à peu des normes de comportement ;
- des liens et de l'affectivité entre les participants qui rentrent en contact ;
- des solidarités, notamment liées au fait que les membres d'une CoP ne se coalisent pas forcément par une bonté d'âme mais plutôt en réaction à une menace.

Pour Wenger, Mc Dermott et Snyder (2002), les communautés de pratique peuvent présenter des formes diverses. Elles peuvent en particulier être internes à une entreprise ou communes à l'ensemble d'un secteur industriel, localisées dans une entreprise ou étendues sur un vaste territoire. Certaines sont homogènes et ne regroupent que des gens ayant une même formation professionnelle alors que d'autres peuvent réunir des individus concernés par un important donneur d'ordres ou travaillant sur un même territoire. Enfin, les CoP peuvent être invisibles ou institutionnalisées. Les auteurs précisent que l'appartenance à une communauté ne peut se limiter à des relations interpersonnelles ou à une proximité géographique. Nous pouvons néanmoins penser que cette fameuse proximité géographique, si elle est loin d'être suffisante

pour constituer une CoP, peut en être un sédiment fertile. Les interactions entre individus sont en effet multipliées lorsque ceux-ci partagent un territoire commun, ce qui est le propre des PIF.

1.2. Les PIF : un terreau fertile aux CoP

Nombre des éléments caractéristiques des CoP sont identifiables au sein d'un PIF ; outre le fait que les acteurs qui interagissent appartiennent à des hiérarchies distinctes, il est également clairement établi que les différents acteurs d'un PIF partagent un centre d'intérêt commun : la fabrication d'un véhicule automobile en flux tendus et sur un espace organisationnel commun. Le PIF semble donc constituer, à première vue, le terreau fertile pour l'émergence de CoP.

En première analyse, il est possible d'identifier au sein des PIF certaines dimensions caractéristiques des CoP :

- Le PIF réunit des acteurs impliqués dans un projet productif commun. L'ensemble des fournisseurs comme le constructeur s'engagent dans le développement et la fabrication d'un modèle automobile. Ainsi, il est possible de déceler une forme d'engagement commun dans la mesure où les membres d'un PIF sont impliqués aux côtés du constructeur dans un projet productif et ont la nécessité de coordonner leurs actions. Cette coordination requiert des relations et contributions mutuelles soutenues;
- Les membres du réseau productif de proximité adoptent une culture commune et un système cohérent d'intérêts individuels. Il est notamment possible d'observer dans les échanges interindividuels un « jargon », des « raccourcis » dans la communication, un discours partagé qui reflètent une certaine similitude dans la manière d'appréhender les enjeux industriels ;
- Un répertoire partagé s'élabore au fur et à mesure *via* des routines, des procédures ou protocoles en matière de qualité, de logistique... Au fil du temps, apparaissent des conventions tacites, érigées au fur et à mesure des interactions individuelles ou collectives.

En outre, au sein des PIF, les fameux liens sociaux détectés dans les CoP sont largement identifiables ; ils reposent majoritairement sur des situations professionnelles communes. Les travaux de Lave et Wenger (1991) mettent en perspective des connaissances tacites, difficilement formalisables qui émergent de l'interaction des individus. Une part importante du savoir et du savoir-faire s'acquiert plus efficacement dans le contexte réel du travail et de la production. Les communautés identifiées au sein des PIF permettent une meilleure diffusion de l'information au sein du groupe, l'adaptation rapide au changement et une certaine forme d'innovation.

Les liens sociaux que nous avons identifiés (Adam-Ledunois & Renault, 2004) au cœur des PIF sont liés principalement aux personnels en contact entre les fournisseurs de proximité et les constructeurs automobiles. De leur volonté d'implication et d'engagement mais également et surtout de leur capacité relationnelle dépendent en grande partie la réussite de la relation établie entre fournisseurs et constructeur automobile. L'implication relationnelle du personnel en contact avec le client est déterminante de l'appréhension de la qualité du produit délivré. Cela permet de détecter beaucoup plus rapidement tout défaut qualité sur les chaînes de montage de façon précoce, en amont de la procédure officielle de signalement d'un défaut de qualité.

Les fournisseurs ont très tôt compris l'importance des rencontres entre leurs employés et ceux des constructeurs occupant des postes opérationnels. Nous assistons ainsi à l'apparition de « passerelles » informelles de communication, à des niveaux inférieurs de la pyramide hiérarchique (Adam-Ledunois & Renault, 2006). Peuvent ainsi apparaître des arrangements afin de remédier rapidement et de façon officieuse à certains incidents qualité, les opérationnels du constructeur signalant directement au cariste du fournisseur un incident

qualité. De cette manière, les fournisseurs sont notamment susceptibles de récupérer, *via* la connivence d'un employé du constructeur, des pièces mises en rebut avant qu'elles ne soient enregistrées comme défaillances fournisseurs. La solution est alors trouvée sans nécessiter la déclaration de l'incident par voie officielle. Ces ententes informelles reposent généralement sur une certaine forme de solidarité et sur des relations humaines, relations également identifiables dans les CoP.

L'exemple des caristes est sur ce point particulièrement éloquent. Ces derniers transitent les produits depuis les fournisseurs immédiats jusqu'aux lignes de montage du constructeur, et sont particulièrement attentifs à ce qui se passe chez le client. Ils sont en effet susceptibles de détecter certains dysfonctionnements survenus chez celui-ci, un ralentissement de cadence ou au contraire une accélération, un défaut mineur de qualité, autant d'informations qu'ils peuvent transmettre directement à leur entreprise. Lorsque les temps de réquisition⁵ sont très courts (de l'ordre de 30 minutes pour certains fournisseurs), de telles informations sont essentielles pour le fournisseur pour lequel le temps est une ressource rare. Ces systèmes informels de communication permettent de capter plus rapidement tout signal d'alerte et donc de réagir quasi instantanément face à un incident. Ils sont donc déterminants dans la capacité d'adaptation et de réactivité des fournisseurs.

C'est donc une double proximité, géographique et relationnelle, qui permet de contourner un cadre procédural. Le fait d'être sur place facilite l'adoption par le fournisseur de stratégies amont de traitement des problèmes. Colomb et Devulder (1998)⁶ assimilent les caristes et les autres acteurs du système productif en situation d'interface à des « capteurs intelligents ». Cela passe par une bonne connaissance du mode de fonctionnement des systèmes productifs mais aussi par une véritable culture relationnelle et vigilance aux moindres détails (Colomb & Devulder, 1998).

Ainsi, la proximité physique au sein des PIF permet et favorise un échange de connaissances plus conséquent. La nature de cette connaissance est tout à la fois pratique (reposant sur l'accumulation d'expérience), tacite (difficilement formalisable et transmise de façon informelle) et sociale dans la mesure où le savoir dans une organisation repose non pas sur un individu mais sur les interactions de tous ses membres (Knowings, 2004). A cet égard, les travaux de Davenport et Prusak (1997) sur le Knowledge management ont montré qu'une organisation devenait collectivement plus intelligente lorsqu'elle était capable de mettre quotidiennement en réseau tous les acteurs d'une pratique définie pour qu'ils gèrent, partagent, construisent et produisent des informations et des connaissances favorisant des résolutions de problèmes se voulant plus efficaces et plus innovatrices.

Nous avons ainsi pu identifier certains points de convergence entre les CoP et les phénomènes observés dans les PIF. En particulier, nous avons identifié sur les différents sites étudiés l'émergence de relations informelles et interindividuelles par lesquelles transitent de façon officieuse des informations qui permettent d'améliorer le fonctionnement d'ensemble. Cette communication est d'autant plus dense que les individus partagent un même territoire géographique et contribuent à un même projet industriel. Il importe enfin de souligner que ces échanges ont un caractère spontané et non contrôlé. Autant de caractéristiques qui permettent de suggérer l'existence de prémisses de CoP au sein des PIF. Cependant, les communautés que nous avons pu observer sur les différents PIF étudiés semblent beaucoup plus embryonnaires que réellement abouties. En effet, les réseaux sociaux repérés se forment de façon spontanée et non structurée. L'appartenance à ces réseaux demeure pour les individus concernés totalement involontaire ; l'enrichissement de la pratique ainsi générée n'est pas capitalisé. Autant d'éléments qui laissent à penser que nous avons repéré des embryons de CoP beaucoup plus que des CoP à part entière. Il importe alors de s'interroger sur le degré de

maturité de ces embryons et, en prolongement, sur le chemin à parcourir afin d'exploiter totalement la valeur ajoutée de ces CoP en formation.

2. Niveau de structuration d'une CoP au sein des PIF

Wenger, Dermott et Snyder (2002) décomposent le cycle de vie d'une CoP selon 5 grandes étapes : l'embryon, l'incubation, la maturité, la pérennité et la transformation. Les communautés identifiées au sein des PIF étudiés n'apparaissent pas comme des CoP réellement structurées et ne peuvent, par conséquent, se situer que dans la première ou la deuxième étape de ce cycle de vie. Cette première approximation demeure cependant insuffisante. Il nous importe donc d'évaluer de façon plus fine le degré de maturité de ces CoP, ceci afin de déterminer la plus ou moins grande capacité de ces communautés à passer à l'étape suivante pour aboutir à la phase de maturité. A cet égard, l'analyse proposée par Cappe (2005) est utile à préciser le degré de maturité de ces communautés avant d'aboutir à la création d'une CoP effective. Après avoir présenté l'outil d'évaluation conçu par l'auteur, nous le mobiliserons afin d'estimer le degré de maturité d'une communauté mise en évidence au sein des PIF.

2.1. Un outil d'évaluation du degré de maturité d'une CoP

Cappe (2005) postule qu'en amont de l'émergence naturelle d'une CoP, existent certains signes précurseurs appelés signaux faibles, permettant de détecter les germes de CoP potentiels. Cette détection s'avère particulièrement intéressante pour les entreprises puisqu'elle leur permet de repérer et de privilégier le développement des souches de CoP utiles et pertinentes pour l'organisation. L'auteur propose un outil d'évaluation du degré de maturité d'une « graine » de CoP sur la base de neuf critères qualitatifs. Ces neuf critères sont le résultat d'une déclinaison des trois éléments fondamentaux identifiés par Wenger (2000)⁷. Le tableau 1 présente les neuf critères identifiés par Cappe (2005) et en précise leur signification.

Tableau 1 - Critères d'identification des graines de CoP

Concepts clés des CP	Composants	Critères d'identification des graines de CoP
Domaine		Sujet d'intérêt commun
Communauté	Entreprise commune	Action volontaire (Non ordonnée par la hiérarchie)
	Engagement mutuel	Entraide
		Appréhension commune (Vision commune et langage partagé)
		Connaissance mutuelle (Savoir qui fait quoi)
	Répertoire partagé	Outils partagés (Forums, procédure ou liste de bonnes pratiques, ...)
		Histoires (Résultats de l'expérience. mots, procédures, routines, ...)
Pratique		Besoin de savoir similaire (Découle de la pratique et est mis en commun au sein de la communauté)
		Pratique similaire (Action individuelle à l'extérieur de la communauté)

Adapté de Cappe, 2005, p.8.

Pour chacun de ces neuf marqueurs, Cappe (2005) propose de distinguer 3 niveaux (faible, médian, fort) permettant ainsi d'évaluer le degré de maturité de la graine de CoP. Un niveau faible se traduira par une simple volonté ou des actions isolées ou ponctuelles. A l'inverse, un niveau élevé se manifestera par des actions régulières et systématiques, plusieurs individus impliqués et une volonté manifeste de ceux-ci. Rien ne laisse penser, selon l'auteur, que ces critères soient dépendants les uns des autres.

Seule une communauté au sein de laquelle seront repérés les neuf critères pourra être qualifiée de graine de CoP. En revanche, les différents critères sont susceptibles de présenter des niveaux d'intensité différents, reflétant ainsi les prémisses de CoP (si tous les marqueurs sont faibles) ou au contraire un achèvement imminent de la CoP. Selon l'auteur, seule une graine de CoP présentant un niveau élevé sur l'ensemble des neuf critères sera susceptible de donner naissance à une CoP effective.

2.2. Les PIF : berceaux de CoP

Notre propos au cours de cet article est de déterminer si les indices relevés au sein des PIF constituent réellement des signaux faibles de CoP en cours de gestation. Pour ce faire, il importe tout d'abord de préciser sur quelle communauté d'individus sera transposée la grille d'analyse élaborée par Cappe (2005). Nous proposons de centrer notre étude sur un réseau informel identifié sur les différents PIF explorés : il s'agit de celui composé des salariés œuvrant sur les lignes de montage constructeurs, des caristes fournisseurs et des salariés fournisseurs assurant l'assemblage des modules en flux synchrones. Cette communauté est fédérée autour d'un centre d'intérêt commun : l'assemblage en flux synchrones, objet pour une grande part, de la naissance du PIF. L'étude de cette communauté paraît particulièrement intéressante puisque, comme nous l'avons montré dans la première partie de l'article, c'est autour de cette pratique de l'assemblage en flux synchrones que nous avons identifié les réseaux informels les plus importants. De surcroît, elle implique des salariés de l'ensemble des organisations partenaires. Evaluons le degré de maturité de cette communauté à la lumière des neuf critères recensés par Cappe (2005).

Tableau 2 – Evaluation du degré de maturité de la CoP « Assemblage en flux synchrones »

Critères	Caractérisation	Niveau
Sujet d'intérêt commun	Existence d'un réseau informel de plusieurs individus réunis autour de la pratique de l'assemblage en flux synchrones	Fort
Action volontaire	Des individus salariés chez les différents partenaires échantent en dehors de toute contrainte hiérarchique	Fort
Entraide	Plusieurs personnes s'entraident ponctuellement	Fort
Appréhension commune	Différentes personnes éparses partagent une vision commune de leur activité (gestion de délais très courts)	Médian
Connaissance mutuelle	Certaines personnes connaissent les compétences des autres, notamment en matière de gestion de la non-qualité ou d'adaptation des délais requis	Médian
Outils partagés	Aucun outil ne permet de stocker et de gérer les ressources issues de la communauté. La mémorisation et l'usage des nouvelles pratiques se limitent aux seuls acteurs de la communauté.	Faible
Histoires	Certaines procédures, un langage commun se	Fort

	développent au fur et à mesure des interactions	
Besoin de savoir similaire	Plusieurs individus ont ressenti ponctuellement le besoin d'améliorer leur pratique	Médian
Pratiques similaires	Plusieurs personnes ont une même pratique mais ne la partagent que de façon ponctuelle (caristes ou salariés assurant l'assemblage)	Médian

La création de sites de proximité suscite une forte interaction culturelle entre les membres du réseau productif. En effet, au sein du réseau de proximité observé, émergent des codes, des conventions et la conscience de l'objectif commun. Le critère « Histoire » est essentiellement constitué de ces interactions qui conduisent au développement d'un langage commun et à une certaine forme d'intégration culturelle, en particulier des salariés fournisseurs (voir encadré 1). Cette interaction conduit à définir les comportements valorisés, à limiter l'incertitude sur les actions individuelles en établissant des normes communes, et à utiliser un système d'attentes réciproques au sein de la communauté (Fréry, 1999). Au sein des PIF, les rencontres fréquentes avec le client ont facilité et accéléré cet apprentissage relationnel. Emergent alors progressivement des relations fondées sur une confiance interindividuelle.

Encadré 1 - Extraits d'entretiens : L'intégration culturelle

« [Le constructeur] a une forte influence sur notre système de fonctionnement. Dans les étapes d'installation, ils (employés du constructeur) étaient là tous les jours, tout le temps. Ils nous ont beaucoup aidé. La culture du client est ici fortement ancrée. » Responsable fournisseur de proximité

« Je pense que nous avons mieux assimilé leur culture depuis que nous sommes sur place. Ma maison mère m'en a même fait le reproche. Ils disent que nous avons adopté la culture du client. » Responsable fournisseur de proximité

A l'issue de cette analyse, nous pouvons confirmer l'existence de signaux témoignant de l'existence de souches de CoP. La plupart des marqueurs évalués présentent des niveaux médians voire forts. Nous pouvons donc supposer que la CoP « Assemblage en flux synchrones » se situe dans la deuxième étape du cycle de vie d'une CoP (selon Wenger, Dermott et Snyder, 2002), la phase d'incubation. En effet, si nous nous référons aux analyses de Cappe (2005), cette communauté nécessite des actions spécifiques qui lui permettront de devenir une CoP effective. Il est peu surprenant que le seul indicateur enregistrant un niveau faible corresponde à l'existence d'outils ou de démarches visant à capitaliser et à stocker les connaissances issues de l'interaction des membres de la communauté étudiée. C'est sur ce point que doivent porter les actions susceptibles de finaliser l'émergence d'une CoP effective. La création de forums de discussion afin de discuter des meilleures pratiques et de repérer l'existence de normes partagées et de procédures communes permettrait de formaliser et d'améliorer cette capitalisation.

Il importe également de renforcer les liens entre les différents individus appartenant à cette communauté. A cet égard, les fournisseurs de proximité que nous avons étudiés, sans réellement avoir conscience de l'existence de celle-ci, ont déjà pris toute la mesure de l'importance de ces réseaux informels. Ils font preuve d'une vigilance particulière en matière de gestion de certains postes clés, tels l'interface et le contact avec le client (voir encadré 2). Certains fournisseurs mettent ainsi en place des postes dont la mission consiste à rester en

contact permanent avec différents interlocuteurs chez les constructeurs. Ils sensibilisent également l'ensemble de leurs employés, susceptibles d'être en contact avec le client constructeur, de la qualité de la relation client qui doit s'instaurer.

Encadré 2 – Extraits d'entretiens : le renforcement des relations

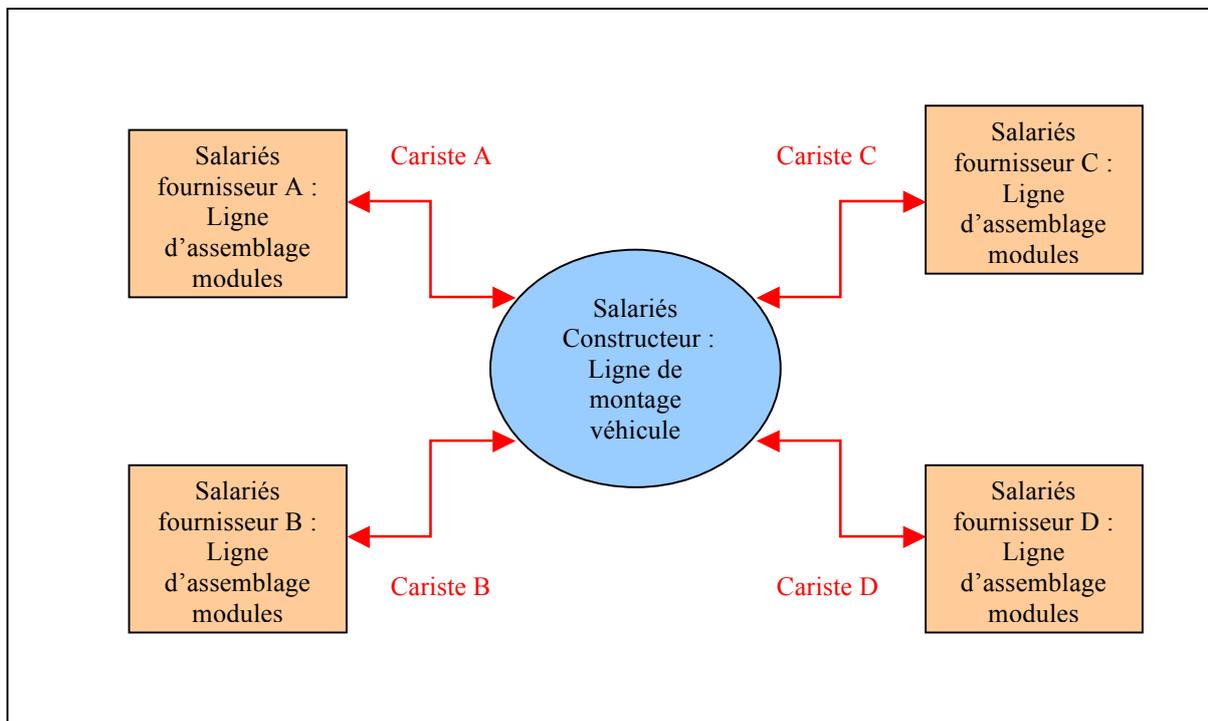
« Nous sommes très peu à venir de la maison mère. Nos employés sont jeunes, ils n'ont pas la culture de [notre maison mère]. Nous façonnons ici une culture qui nous est propre, même si elle est fortement influencée par notre client. » Responsable fournisseur de proximité

« Certains de nos fournisseurs ont fait le choix de placer des anciens de [nom du constructeur automobile] à des postes à responsabilité. Cela leur a permis de tisser des liens plus solides avec notre entreprise. Ils connaissaient déjà notre mode de fonctionnement. Ils se sont donc mieux adaptés à notre organisation et à notre culture. » Responsable Constructeur⁸

Pourtant, à l'heure actuelle, ces actions ne relèvent pas d'une démarche délibérée visant à favoriser l'émergence de CoP ; une grande partie de la connaissance ainsi générée ne fait donc pas l'objet d'une réappropriation par les organisations partenaires.

Nous avons également constaté que les liens entre les individus de la communauté « assemblage en flux synchrones » restaient dispersés. En particulier, si les caristes occupent une place centrale dans la communauté en matière de transmission de l'information, les autres membres de la communauté n'ont pas de contact direct. La figure 1 matérialise les liens existants entre les membres de cette communauté.

Figure 1 – La communauté « Assemblage en flux synchrones » : un réseau en étoile



Il importe donc de favoriser les échanges entre l'ensemble des membres de cette communauté en créant de nouvelles voies de communication. Des lieux d'échanges et de rencontres tels que les forums peuvent accentuer ce partage de connaissances. Afin de pérenniser la communauté, Panisse (2004) souligne également l'importance de relations fortes et durables entre les membres. A cet égard, l'auteur insiste sur le rôle crucial d'animateurs et de leaders au sein de la CoP. En regard de notre schématisation de la configuration actuelle de la CoP étudiée (voir figure 1), les caristes ont sans nul doute une place à occuper dans cette animation en interne. Il est également important de trouver des relais en externe afin que la CoP trouve sa place au sein de l'organisation industrielle globale, le PIF. Cela permettra aux différentes organisations de bénéficier des connaissances ainsi développées.

Conclusion

Après avoir rappelé les éléments fondateurs des CoP, l'article a mis en perspective les prémisses de CoP au sein des PIF ; ces communautés ont pour particularité d'être inter organisationnelles, puisqu'elles rapprochent, de façon informelle, des salariés tout à la fois des fournisseurs et du constructeur. Afin de déterminer si ces communautés sont susceptibles d'évoluer vers des CoP effectives et, par voie de conséquence, générer une valeur ajoutée assimilable par les différentes organisations partenaires, il importait d'en déterminer le stade d'évolution. Les germes de la CoP « assemblage en flux synchrones » repérés se situent à un niveau avancé mais encore inachevé de maturation. Cette communauté serait donc dans sa phase d'incubation.

Le repérage de cette CoP en incubation au sein des différents PIF étudiés ne constitue cependant que la première phase dans un processus de gestion et de transmission de la connaissance. Elle devra faire l'objet d'actions spécifiques afin qu'elle puisse évoluer et se structurer en CoP effective. Par conséquent, il importe dans un second temps que les différents partenaires impliqués sur un PIF stimulent le développement de cette CoP en mettant en place des actions ciblées. Cela nécessite que les différentes organisations concernées engagent une démarche de repérage et de soutien des CoP encore en construction, démarche nécessairement collective puisque ces communautés sont inter-organisationnelles. Toute la difficulté réside alors dans la capacité à trouver un juste équilibre entre « mise en veille » des CoP (afin d'éviter tout dérapage⁹ de réseaux « clandestins ») et préservation de leur autonomie, condition nécessaire à la production et à l'enrichissement de la connaissance.

Bibliographie

- Adam-Ledunois & Renault (2001a), « Les enjeux stratégiques de la création de parcs de fournisseurs dans l'industrie automobile », *Revue Française de Gestion Industrielle*, volume 20, numéro 1/2001, pp. 5-15.
- Adam-Ledunois & Renault (2001b), « Les parcs fournisseurs : entre marché et hiérarchie », *Colloque Marché (s) et Hiérarchie (s)*, Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse, 29 & 30 novembre 2001.
- Adam-Ledunois & Renault (2004), « De la proximité à l'intégration des fournisseurs, le cas de l'industrie automobile », *XVII^{mes} Journées Nationales des IAE*, Lyon.
- Adam-Ledunois & Renault (2006), « Les Parcs Industriels Fournisseurs : des communautés de pratique qui s'ignorent ? », *XIV^{èmes} Journées Nationales des IAE*, Montpellier.
- Brown J.S., & Duguid P. (1991), « Organization Learning and communities of practice: Toward a unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, Vol. 2, n°1, pp. 40-57.
- Cappe E. (2005), « Identification de graines de communauté de pratique : mise en oeuvre au sein d'une entreprise de microélectronique », *XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.
- Colomb P., & Devulder C. (1998), « Mise en place des flux synchrones dans l'industrie automobile: cas d'un équipementier sur le site de Renault Brésil », *Logistique et Management*, Vol. 6 – n°2, 1998.
- Davenport T., & Prusak L. (1997), *Working knowledge : How organisations manage what they know*, Harvard Business School Press.
- Evrard Y., Pras B., & Roux B. (1993), *Market, Etude de marchés et recherche en marketing, Fondements et méthodes*, Nathan, Paris.
- Fréry F. (1999), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Vuibert Management.
- Frigant V., & Talbot D., 2001, « Proximités et logique modulaire dans l'automobile et l'aéronautique : vers une convergence des modèles d'approvisionnement ? », *III^{èmes} Journées de la Proximité*, Paris, 13-14 décembre.
- Frigant V., & Talbot D., 2003, « Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe », *XI^{ème} Rencontre internationale du GERPISA*, Paris, 11-13 juin.
- Knowings (2004), Livre blanc – *Les communautés de pratique – Analyse d'une nouvelle forme d'organisation & panorama des bonnes pratiques* – Article disponible sur le site de Knowings : <http://km.knowings.com/>
- Lave J., & Wenger E. (1991), *Situated learning legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press.
- Levan S.K. (2005), *Les communautés de pratique*, Article disponible sur le site Rhône-Alpes de la productique – <http://www.productique.org>
- Miles M.B., & Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Série Méthodologie de la Recherche.
- Panisse G. (2004), « Pourquoi s'intéresser aux communautés de pratique », *La lettre du CEDIP, En ligne*, n°28.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Economica.
- Wenger E. & Snyder W.M. (2000), « Communities of practice : the organizational frontier », *Harvard Business Review*, vol 78, n°1, pp. 139-145.
- Wenger E., McDermott R., & Snyder W.M. (2002), *Cultivating communities of practice*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Références :

¹ Le flux synchrone a pour objet la livraison de produits finis par les équipementiers dans l'ordre de montage sur la ligne de montage du constructeur automobile. Un ordre de réquisition du constructeur, passé dans le cadre des PIF entre 30 minutes et 2h 30 auparavant, déclenche chez l'équipementier la préparation, le transport et livraison des produits auprès de la chaîne automobile.

² En première approche, nous pouvons définir les communautés de pratique comme un rapprochement informel et auto-organisé d'acteurs non hiérarchiquement liés, dont le but est de développer une base de connaissances et d'expertises sur un centre d'intérêt commun. Cette base sera au service de chacun afin d'évoluer et de progresser.

³ La méthode des cas se définit « comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996, p. 89). L'étude de cas permet de développer une description détaillée et profonde du sujet étudié.

⁴ Nos différentes études de cas reposent sur des séries d'entretiens menés auprès de responsables ou opérationnels des constructeurs (en particulier chargé de la mise en place du PIF, responsable logistique, responsable achat) ainsi que de responsables de sites fournisseurs présents à proximité physique immédiate des constructeurs.

⁵ Dans le cadre d'une livraison en mode synchrone, les fournisseurs livrent les modules ou sous-ensembles correspondants à l'ordre de fabrication des véhicules dans des délais fixés par le constructeur. Le délai de réquisition correspond au laps de temps entre la réception de l'ordre du constructeur chez le fournisseur et le moment où le module doit être livré en bord de chaîne.

⁶ Leur étude portait sur un fournisseur de proximité de l'usine Renault-Ayrton Senna au Brésil (1998).

⁷ Ces éléments sont présentés en 1.1.

⁸ Afin de respecter la volonté d'anonymat des acteurs ayant participé à notre étude, nous ne ferons référence qu'à leur statut : responsables constructeur (qu'il s'agisse des achats, de la qualité...) et responsables de site avancé fournisseur.

⁹ L'expression de revendications sociales constitue l'un des dérapages les plus craints par les différents partenaires.