



SoL France

Société pour l' Organisation Apprenante



Grille d'auto-évaluation de la qualité de management des réseaux

SOMMAIRE

Introduction

I. Rubriques et critères

1. Existence de vrais réseaux
2. Finalité des réseaux
3. Caractéristiques humaines des réseaux
4. Cycle de vie des réseaux
5. Structure et organisation
6. Outils
7. Style d'animation
8. L'interface avec l'entreprise
9. Indicateurs de performance

II. Tableau d'évaluation

III. Glossaire

Introduction

La présente grille d'auto-évaluation des réseaux a pour objectif d'apprécier le degré d'utilisation et le succès des réseaux dans l'entreprise. Elle a aussi pour objectif de sensibiliser sur ce sujet les managers qui participent à l'auto-évaluation. Elle fournit un langage commun dans un domaine où nombre de modèles et théories affluent.

Elle s'intéresse à l'intégration des réseaux dans le management général de l'entreprise et amène donc à porter le regard sur l'ensemble des réseaux ; elle ne prétend pas permettre l'auto-évaluation d'un réseau en particulier : une autre grille est à créer pour répondre à cette situation.

La méthode d'évaluation de la qualité de management des réseaux est similaire à celle qui est appliquée dans le modèle EFQM et peut constituer un complément à celui-ci.

La grille d'auto-évaluation des réseaux utilisée conjointement avec la grille d'auto-évaluation des caractéristiques observables de l'apprenance déjà développée par SoL France, doit permettre d'élargir et d'approfondir les questions portant sur les réseaux de tous types : réseaux de production comme d'apprentissage, réseaux de compétences, communautés de pratique.

I. Rubriques et critères

1. Existence de vrais réseaux

- 1.1. Les membres des réseaux ne sont pas liés de façon formelle, hiérarchique ou fonctionnelle.
- 1.2. La participation aux réseaux repose sur un engagement personnel volontaire.
- 1.3. Les membres des réseaux partagent un « objet commun » fédérateur (projet, histoire commune, domaine de compétence ...) qui constitue le point de départ de chacun des réseaux.
- 1.4. Les réseaux sont transversaux à l'organisation formelle. Ils ne sont pas inscrits dans l'organigramme « officiel » et le système de contrôle qui leur est appliqué est distinct de celui de l'organisation « officielle ».
- 1.5. Les réseaux ont une forte autonomie dans les objectifs qu'ils se donnent et ne sont pas soumis à un mode de fonctionnement prédéterminé et imposé de l'extérieur.

2. Finalités des réseaux

- 2.1. Pour l'organisation, les réseaux facilitent l'atteinte des objectifs stratégiques.
- 2.2. Les réseaux contribuent au développement et à l'apprentissage de méthodes et processus nouveaux de travail collectif.
- 2.3. Les membres des réseaux fissent entre eux des relations inter-personnelles et partagent une culture commune.
- 2.4. L'appartenance à un ou plusieurs réseaux est une source de développement personnel et professionnel pour leurs membres.
- 2.5. Les réseaux facilitent et accompagnent le changement pour les hommes dans l'entreprise.

3. Caractéristiques humaines des réseaux

- 3.1. Il existe un climat d'ouverture et d'accessibilité de l'information au plus grand nombre dans une ambiance conviviale.
- 3.2. Le développement et la diffusion des connaissances font l'objet d'une approche systématique au sein des réseaux et sont dotés des moyens nécessaires (animateurs, facilitateurs, outils).
- 3.3. Le développement des compétences individuelles dans le cadre du réseau est de la responsabilité de chaque employé et pris en compte annuellement par le manager dans le cadre de l'entretien d'évaluation
- 3.4. Le système d'évaluation des performances et de reconnaissance prend en compte le souci de partager le savoir et de faire circuler l'information dans le cadre de ces réseaux.
- 3.5. L'expérience d'animateur de réseau ou de facilitateur de changement est prise en compte dans les systèmes d'évaluation des performances et de gestion des carrières.
- 3.6. La mobilité interne géographique et fonctionnelle fait partie de la culture d'entreprise avec le souci affirmé de développer les échanges et l'élargissement des compétences.
- 3.7. Le style de management appliqué dans l'entreprise et celui pratiqué dans les réseaux sont en cohérence
- 3.8. Les membres des réseaux respectent les valeurs et règles éthiques de l'entreprise.

4. Cycle de vie des réseaux

- 4.1 Les réseaux en existence sont capables de s'adapter aux événements et aux changements, et notamment de se mettre «en veilleuse» lorsque nécessaire.
- 4.2 Les animateurs de réseaux reconnaissent les stades d'évolution des réseaux et les conduisent en cohérence avec leur finalité d'apprentissage ou de production.
- 4.3 Les réseaux savent «gérer» leurs passages d'un stade à un autre, notamment la transition de la créativité à l'action concrète.
- 4.4 Le portefeuille des réseaux existants est équilibré : il y a une «bonne» répartition selon les stades d'évolution.

5. Structure et organisation

- 5.1. L'organisation est fluide avec peu de niveaux hiérarchiques et peu de titres et propice au mode projet transverse.
- 5.2. Les différentes entités de l'entreprise échangent régulièrement des informations et de bonnes pratiques à travers des réseaux transverses formels ou informels.
- 5.3. Le développement des réseaux est soutenu par la Direction Générale par la mise à disposition de ressources humaines et financières.
- 5.4 La Direction Générale prend soin de préserver la contribution des réseaux informels et communautés de pratique à l'apprentissage organisationnel, en particulier dans les opérations de restructuration.
- 5.5 Une structure (Sponsor) d'accompagnement et d'encouragement à la création et au développement de réseaux existe au niveau de chaque grande entité de l'entreprise.

6. Outils

- 6.1. Les animateurs de réseaux disposent d'un guide pratique ou de méthodologies leur permettant de conduire leur réseau à travers les différentes phases de vie d'un réseau : création et démarrage, définition de leur mission et valeurs partagées, fonctionnement et organisation du réseau, préparation et animation des réunions, suivi et relance, évolution du réseau.
- 6.2. Les réseaux disposent d'outils de communication et de partage d'information issus des technologies de l'information (intranet, workflow, forums, etc.) permettant de faciliter leur fonctionnement

- 6.3 Les outils de knowledge-management (gestion de la connaissance) ont été développés dans l'entreprise, et sont utilisés par les réseaux (par exemple, base de données partagées, méthode de rédaction de textes, ...)
- 6.4 L'entreprise dispose d'un tableau de bord ou d'un dispositif organisé permettant de mesurer l'avancement des différents réseaux, aussi bien en terme de processus qu'en terme de résultats obtenus

7. Style d'animation.

- 7.1. Les animateurs de réseaux ont les compétences appropriées (capacités relationnelles, leadership, capacités à créer le climat de confiance et de convivialité au sein du réseau)
- 7.2. Les animateurs se rencontrent périodiquement pour des échanges sur leur métier d'animateur et faire progresser leurs compétences sur les réseaux, et reçoivent une sensibilisation, voire une formation, spécifique à la conduite de réseaux
- 7.3. Les membres de réseaux reçoivent une sensibilisation à la notion de réseau ou participent à des rencontres valorisant le fonctionnement en réseau

8. L'interface avec l'entreprise

- 8.1. Le management au sommet et aux niveaux intermédiaires a une attitude positive et soutient le fonctionnement des réseaux.
- 8.2. Il y a synergie entre l'activité des réseaux et la stratégie, les objectifs et les pratiques clés de l'entreprise.
- 8.3. Les réseaux sont articulés avec les entités fonctionnelles de façon à produire un effet de renforcement mutuel.
- 8.4. Les systèmes de reconnaissance RH encouragent les responsables à participer et à contribuer à l'activité des réseaux.

9. Indicateurs de performance

- 9.1. Les réseaux au minimum produisent des orientations ou recommandations qui se traduisent en projets dans l'organisation, certains réseaux tournés production étant même en charge de la conduite de ces projets
- 9.2. Les réseaux disposent d'indicateurs de mesure de l'apprenance qu'ils permettent et/ou des actions qu'ils mettent en œuvre.

- 9.3. Les réseaux sont un vecteur de propagation des nouvelles idées qu'ils proposent.
- 9.4. Le périmètre couvert par les réseaux a un niveau de résultat égal ou supérieur aux meilleurs concurrents.
- 9.5. Les membres des réseaux participent à des manifestations externes/internes pour présenter les résultats obtenus.
- 9.5. Les réseaux internes sont prolongés et amplifiés par des réseaux externes auxquels participent certains de leurs membres.

II. Méthode d'évaluation

L'évaluation s'applique en général à l'entreprise dans sa globalité. Toutefois, dans les groupes relativement décentralisés, il est possible d'appliquer l'auto-évaluation à une entité opérationnelle, dans la mesure où elle jouit d'une relative autonomie.

L'assesseur attribue une note à chaque sous critère en combinant les deux éléments suivants :

- 1) le degré d'excellence de l'**approche**
- 2) le degré de **déploiement** de l'approche.

Puis il fait la moyenne arithmétique des notes par chapitre et pour l'ensemble.

Approche	Note	Déploiement
Anecdotique ou sans valeur ajoutée	0%	Peu de mise en œuvre effective
Quelques preuves d'approches solides et de systèmes fondés sur la prévention Sujet à examen occasionnel Quelques domaines d'intégration dans le fonctionnement normal.	25 %	Appliqué à un quart environ du potentiel si l'on considère tous les domaines et activités pertinents.
Preuves d'approches systématiques et solides et de systèmes fondés sur la prévention. Sujet à examen régulier en ce qui concerne l'efficacité de l'activité. Intégration au fonctionnement normal et planification bien établies.	50 %	Appliqué à la moitié environ du potentiel si l'on considère tous les domaines et activités pertinents.
Preuve manifeste d'approches systématiques et solides et de systèmes fondés sur la prévention. Preuve manifeste de perfectionnement et d'efficacité améliorée par le biais d'examens réguliers. Bonne intégration de l'approche dans le fonctionnement normal et la planification.	75 %	Appliqué à trois quart environ du potentiel si l'on considère tous les domaines et activités pertinents.
Preuve manifeste d'approches systématiques et solides et de systèmes fondés sur la prévention Preuve manifeste de perfectionnement et d'efficacité améliorée par des examens réguliers Approche totalement intégrée au mode de travail normal. Pourrait servir de modèle à d'autres organisations.	100 %	Appliqué à l'ensemble du potentiel si l'on considère tous les domaines et activités pertinents.

Tant pour l'approche que le déploiement, l'assesseur doit choisir un des cinq niveaux 0%, 25%, 50%, 75% ou 100% tels que présentés dans le tableau ou faire une interpolation entre ces valeurs.

NB : Ces éléments sont tirés du tableau de notation facteurs du modèle EFQM version 1997.

III. Glossaire

Réseau

Le réseau est un ensemble de personnes appartenant à des entités distinctes, qui inter-agissent dans la poursuite d'un but commun.

Le mode réseau se distingue du mode hiérarchique: les échanges sont basés sur le volontariat et l'esprit de réciprocité.

Certains réseaux sont plutôt centrés sur la production d'un résultat visible, d'autres plutôt sur le processus ou l'apprenance de ses membres.

Dans les grandes entreprises, les réseaux internes peuvent contribuer, mieux que la hiérarchie, au transfert des connaissances et à l'innovation.

Les deux modes d'organisation sont complémentaires et inter-agissent entre eux.

Réseau de compétences

Le réseau de compétences est un groupement d'experts dans un domaine spécifique de connaissances permettant l'échange systématique de savoir faire et d'expérience.

Le groupement fonctionne en réseau traversant l'organisation et avec une structure légère. Il est généralement conduit et animé par cooptation des membres faisant preuve du plus de leadership intellectuel et de créativité aux yeux des autres membres.

Sponsor

Au sein de l'entreprise un sponsor a pour fonction de dynamiser les réseaux. Ce sponsor est proche de la direction générale et travaille en étroite relation avec les animateurs de réseaux, leur apportant soutien et accompagnement. Il joue un rôle d'interface avec la Direction Générale, afin d'obtenir leur soutien global aux réseaux et en évitant l'interventionnisme.

Cycle de vie d'un réseau

Il semble que la « survie » d'un réseau soit liée à sa capacité à évoluer. En d'autres termes, un réseau fondé sur la seule base de l'intérêt des ses membres autour d'une thématique commune a peu de chances de perdurer s'il ne génère pas des projets. Ces projets peuvent être issus du réseau lui-même, au regard des finalités qu'il s'est fixées, ou proposés par l'extérieur au réseau. De même, le réseau continue à vivre tant qu'il génère des projets.

3 « états » successifs caractérisent ces évolutions :

- Etat n°1 : c'est le cas des réseaux où la dimension apprentissage est la plus forte. Le réseau construit ses propres finalités qu'il cherche à atteindre par des démarches expérimentales. Chaque membre du réseau « apprend en marchant ».
- Etat n°2 : la dimension projet prend le pas sur l'apprentissage (condition de survie). Il devient important de produire quelque chose, de rendre visible les réalisations du réseau afin d'en justifier l'existence. Les réseaux constitués avec une optique initiale de production sont, d'entrée de jeu, dans cette catégorie.

- Etat n°3 : les idées de projets issues de l'état n°2 se transforment en projets concrets (avec une structure de projet ad hoc). Tant que le réseau produit ces idées, il a sa raison d'être. Lorsque le flot se tarit, il convient de remettre en cause une nouvelle fois le réseau. Plusieurs options sont possibles :
 - Transformer le réseau en « autre chose » (nouvelles missions, évolution de la structure et du fonctionnement...) et ce n'est plus forcément un réseau.
 - Supprimer le réseau purement et simplement.
 - Le laisser se mettre en sommeil (faible activité et faible animation mais on maintient volontairement le lien social entre les différents membres) de manière à le réactiver rapidement si nécessaire.

