Intelligence collective ET processus

Thierry Raynard, responsable du pôle conseil et intelligence collective, DRH Cohésion et Ressources humaines ferroviaire, SNCF

Les démarches apprenantes, une des formes les plus abouties de l'approche d'intelligence collective, connaissent un essor en France car un faisceau de conjonctures leur est favorable. Elles impliquent bien des méthodes et outils tels que le design thinking, la coopération, la collaboration, la créativité, l'agilité, etc. Elles se retrouvent dans les entreprises libérées. Elles se caractérisent par l'implication de volontaires qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et qui s'emparent d'un sujet de performance. Ces équipes interservices et pluridisciplinaires expérimentent leurs idées avant de les diffuser, en vue d'un changement. En travaillant ainsi, elles apprennent plus qu'elles n'échangent des informations et créent des réseaux apprenants qui peuvent agir aux interfaces de l'organisation. Ces démarches constituent un apport à l'approche processus, dans la mesure où elles permettent de placer le curseur entre ce qui est adaptable et ce qui intouchable. Un lieu de travail aménagé et/ou de nouvelles plateformes digitales favorisent leur pratique.

Intelligence collective, entreprise apprenante : innovation managériale ?

Pourquoi une innovation managériale, telle que les démarches apprenantes, trouve son essor aujourd'hui alors que Peter Senge la développe depuis les années 1970 et qu'un livre sur son sujet est devenu un best-seller (plus d'un million d'exemplaires vendus depuis 1992)[7] ? Une innovation n'est pas un effet de "mode"[8]. En soi, elle n'est ni bonne ni mauvaise. Une innovation est une invention qui trouve son marché et ses usages. Elle repose sur une appropriation qui transforme les pratiques professionnelles.

7. *La cinquième discipline, L'Art et la manière des organisations qui apprennent*. Livre réédité en français chez Eyrolles en 2015 par Alain Gauthier et Béatrice Arnaud.
8. *Question(s) de management*, décembre 2016, Largier, Prévost et Raynard.

Actuellement, des éléments de conjonctures – sociologiques, démographiques, technologiques – font que cette innovation managériale émerge. Michel Serres[9] dans *Petite Poucette*, écrivait en 2012 : "Il n'y a plus de passagers, nous sommes tous des conducteurs." Que voulait-il dire par là ? Dans notre vie personnelle, avec l'évolution des applications et du digital, nous avons la possibilité d'être acteur de choses qui nous dépassaient auparavant. Nous réalisons nos virements bancaires, nous réservons notre voyage, notre hôtel ou notre restaurant. Nous avons aussi la possibilité de noter une prestation : avant de choisir nous pouvons regarder ce que les autres ont fait, alors qu'avant, on passait par un spécialiste. Nous pouvons également nous impliquer davantage dans la vie associative, la vie démocratique, la vie de notre quartier.

Mais cela est moins vrai dans le monde du travail. Le dernier endroit où les personnes – du moins un certain nombre – ont envie de s'impliquer, c'est leur entreprise. Yves Clot[10] le décrit très bien. Selon lui, le malaise au travail apparaît quand le "travail prescrit" est déconnecté du "travail réel", et quand les collaborateurs perdent le sens du travail. Si on demande à un salarié d'exécuter des tâches qui ne sont pas en lien avec ses valeurs, ses croyances, son identité et/ou qu'il n'en perçoit pas le sens, cela va créer du désordre[11].

Justement, les démarches apprenantes sont des méthodes qui permettent, pour les personnes qui le veulent, de devenir co-acteurs et co-construteurs de leur source organisationnelle.

Entreprise libérée[12] ou entreprise libérante ?

Une organisation apprenante englobe la notion d'intelligence collective, ce qui fait que 1 + 1 > 2. Mais ce n'est pas tout. Elle crée aussi du sens à titre individuel. Et au-delà, elle permet d'"apprendre ensemble dans l'action autour d'un objet de travail, pour co-construire dans son cercle d'influence le changement avant de le conduire"[13] et de "recréer les conditions d'émergence de solutions durables." Il s'agit moins de libérer un salarié de quelque chose que de permettre – au sens environnement capacitant – à des volontaires de travailler en intermétiers, sans hiérarchie et en égalité de dignité, à la résolution de problème et à l'émergence de nouveaux services. Mais attention, une a-hiérarchie ne signifie pas qu'il n'y a pas de "pilote dans l'avion", nous en parlons plus loin aux chapitres "Moins de 3 % des acteurs concernés peuvent produire cette transformation…" et "Des alternatives aux approches apprenantes ?"

Que les gens soient de plus en plus impliqués, c'est un problème d'équilibre gains/efforts. Il peut être tentant de rechercher la voie du moindre effort, de la moindre douleur. Bernadette Leclerf Thomas[14], qui se consacre à faciliter l'appropriation des progrès des neurosciences, explique que le cerveau cherche à

9. Professeur à Stanford University, membre de l'Académie française, Michel Serres, philosophe contemporain propose une vision du monde qui associe les sciences et la culture. Il est l'auteur de nombreux essais philosophiques et d'histoire des sciences.
10. Psychologue du travail, professeur au CNAM.
11. Lire à ce sujet, l'intervention de ce même auteur, *Transversus* 2, p. 28-31.
12 Marque déposée par Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, suite au best-seller co-écrit avec Laurent Marbacher, *L'entreprise libérée*, 2016.
13. *Revue éducation permanente*, mai 2016, p 165.
14. Conférence SOL France : *Peut-on être digital sans être numérique ?*, janvier 2016, http://www.solfrance.org/digital-et-apprenance-bernadette-lecerf-thomas/

reconstituer des routines, il nous rend "feignants". Il faut apprendre à désapprendre. Norbert Alter[15] quant à lui, décrit très bien le don contre don. A savoir, si des collaborateurs acceptent de faire don de leur temps à l'entreprise au-delà de leur "fiche de poste", ils en reçoivent le contre-don d'être co-acteur de leur vie professionnelle.

La poule ET l'œuf ?

Bien évidemment, la technologie permet des raccourcis, parce qu'il est plus facile de recourir à des applications que de faire la queue au guichet. Dans la recherche de notre propre ergonomie généralisée, n'est-ce pas surtout parce que l'on recherche de nouveaux équilibres entre l'effort et la facilité ? Quand c'est plus simple, on va utiliser. N'est-ce pas ainsi plus un courant technologique qu'un courant sociologique ?

Digital n'est pas synonyme de numérique[16]. Ce dernier terme évoque la technologie (les applications, les imprimantes 3D, le *Big Data*). Alors que le digital évoque plus une façon d'être, voire une "façon de devenir" comme le disent nos cousins canadiens. Le numérique permet des prototypages plus rapides, des essais/erreurs/réessais (*test and learn)*. Encore faut-il que le système accepte, que chacun accepte d'afficher ses erreurs, de se mettre en déséquilibre. C'est cet état d'esprit et les possibilités technologiques qui permettent d'expérimenter de nouvelles sources de performance.

Les solutions auxquelles parviennent les démarches apprenantes ne sont peut-être pas les meilleures dans l'absolu mais elles sont utiles, utilisables et utilisées, car ce sont celles des acteurs concernés.

Une autre définition que je donne de cette méthode est de "reconstituer les conditions d'émergence de…" En effet, il peut être tentant de dire "copier, c'est gagner" et de penser que d'appliquer les recettes qui ont bien marché ailleurs est efficient. Or le syndrome *do not invented here* est très présent dans notre culture.

Rendre visibles des réseaux qui pouvaient exister dans l'entreprise ET améliorer le bien-être au travail

Certains affirment qu'il s'agit d'une nouvelle relation au monde, plus participative. Historiquement, les acteurs dans l'entreprise découvraient des régulations, des écologies propres, en transgressant intelligemment, en trouvant leurs niches, des façons de s'intéresser à leur travail, en passant par des courts-circuits, des réseaux informels. L'archétype du travail taylorisé, où tout le monde serait "esclave", est bien moins réel depuis des années, particulièrement dans le tertiaire.

La seule différence, c'est que maintenant, ces pratiques peuvent être permises voire encouragées ! Ce n'est pas que l'entreprise soit devenue plus humaniste. Mais elles la rendent plus agile, elles créent de

15. Professeur de sociologie à l'université Paris-Dauphine, membre du laboratoire DRM (Dauphine Recherche en Management) CREPA. Il co-dirige le master "Management, travail et développement social".
16. Conférence SOL France : *Peut-on être digital sans être numérique ?* janvier 2016. http://www.solfrance.org/digital-et-apprenance-la-dilex-edf-sncf/

l'engagement[17] chez ses collaborateurs, *in fine*, elles la rendent plus performantes. Alors, si employés et entreprise en tirent des bénéfices, c'est du gagnant-gagnant et cela tombe bien !

Les démarches apprenantes rendent visibles des réseaux qui pouvaient exister dans l'entreprise. Mais il y a d'autres éléments qui favorisent ce type de démarche.

A quand une direction des interfaces ?

Dans les entreprises de services telles que SNCF, la réussite d'un service offert à un client se joue sur l'ensemble de la chaîne. Le produit, un voyage Paris-Marseille par exemple, est fabriqué directement devant le client. Ce dernier sera satisfait si un ensemble d'actions le satisfait : l'achat du billet, la signalétique en gare, l'accueil à bord, la restauration, le taxi à l'arrivée, et si le TGV accuse un retard, l'annonce de ce retard et son explication, bref si cet incident est managé. Le voyageur pourra être content de son voyage si l'enchaînement de ces actions se déroule bien. C'est la problématique du maillon le plus faible. Les maillons faibles sont dans les **interfaces**. Or il n'existe aucune entreprise qui ait une direction des interfaces !

Par définition, un processus s'intéresse à ce problème ! Quand on cartographie des activités, les liens interactivités de la carte, sont le lieu de la majorité des dysfonctionnements, on le sait. Sur toutes ces flèches interactivités se créent des files d'attente, des insatisfactions, etc. Le monde processus est au cœur de ça, et ce n'est pas récent.

Historiquement, les cercles de qualité proposés par Hervé Serieyx[18] visaient justement à ce que les acteurs eux-mêmes résolvent ces problèmes de dysfonctionnements d'interfaces. Ces négociations interservices destinées à résoudre *bottom-up* les problèmes d'interfaces, ne sont pas récentes. Un pilotage des processus est bien l'équivalent d'une direction des interfaces.

Mais dans le réel, les cercles de qualité n'ont pas vraiment marché. C'est pour cela que démarche apprenante ou intelligence collective sont des leviers qui viennent en complément d'une approche processus. Une démarche de réseau apprenant est-elle même processée (voir Figure 1). Les deux se renforcent. De quelle manière ?

Dans les cercles de qualité, on parlait d'une mécanique de production qui était observée. Là, ce que l'on va chercher, c'est la manière de créer de nouveaux services ou de nouveaux produits par ces méthodes de démarche apprenante. Il y a une volonté d'innovation, avec une lumière plus forte, celle du client.

Le réseau apprenant n'est pas un réseau de communication de plus, mais un réseau d'apprentissage. L'information recueillie et diffusée est transformée en nouvelles pratiques, en nouvelles actions, nouvelles organisations, etc. Ces réseaux ont permis l'émergence de nouvelles pratiques. Il s'agit bien de didactique et non pas seulement d'échanges d'informations.

---

17. Les enquêtes d'engagement réalisées régulièrement chez SNCF (Tempo) montre une évolution très nette de l'engagement dans les équipes embarquées dans de telles démarches (+ 20 points par exemple en 3 ans en Haute-Normandie entre 2011 et 2013).
18. Hervé Sérieyx a été dirigeant de plusieurs entreprises et groupes, professeur associé d'université, délégué interministériel à l'insertion des jeunes et conseiller de nombreux dirigeants économiques. Il est aujourd'hui, entre autres fonctions, vice-président national de France Bénévolat et vice-président de Réseau Alliances. Conférencier réputé, chroniqueur dans plusieurs revues, il est l'auteur d'une trentaine de livres. Lire son éditorial Plaidoyer pour la pensée transverse, *Transversus* 2, p. 2.

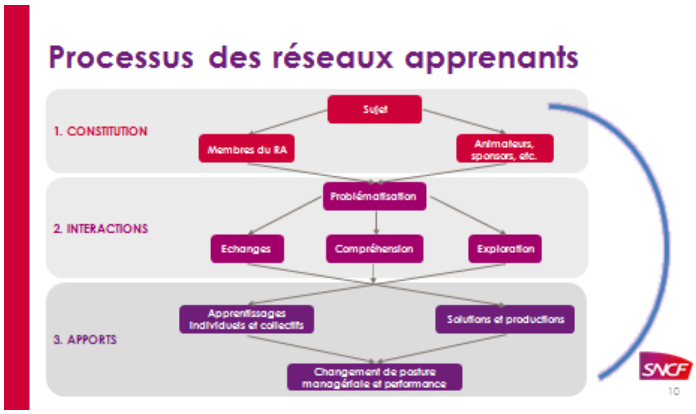

Figure 1 : Le processus du réseau apprenant (Autissier, Raynard et al., 2014).

Les approches *co-design* ou *design thinking*

Prenons l'exemple d'une gare : une grand-mère vient chercher son petit-fils que ses enfants lui amènent pour les vacances. Cette grand-mère n'est pas directement cliente de SNCF, mais elle va pouvoir, s'ils existent, bénéficier des services de la gare. S'occuper de nouveaux services pour cette personne, c'est clé. On va au-delà du client, on s'adresse à toutes les parties prenantes, les bénéficiaires potentiels.

Ce qui va être novateur, ce sont les sujets qui vont être traités. On ne se limite pas à améliorer l'existant. On imagine son futur, de nouveaux produits et services, en proposant au bénéficiaire potentiel de le co-construire avec les agents SNCF. La créativité est bien évidemment un des outils phares. De telles démarches se développent chez Gares et Connexion mais aussi chez Intercités et au sein de SNCF Réseau.

De la conduite du changement à la transformation voire à la métamorphose

En organisation, il y a une grande différence entre "conduite du changement" et "transformation". La conduite du changement, c'est de passer d'un état stable connu à un autre état stable connu. Quand on fait de la conduite du changement, et cela justifie le nom, on nous prend par la main d'un point A pour nous conduire à un point B. L'essentiel est alors communication et formation. On peut changer de contexte, devoir acquérir une nouvelle façon de faire ou développer de nouvelles compétences métiers. Aujourd'hui, on est plus dans des transformations. On quitte un état stable pour aller vers un état complètement instable. On va toucher les croyances, l'identité ou encore les valeurs de l'individu.

La réforme ferroviaire (loi votée le 4 août 2014) en est un bon exemple[19]. Les lois et décrets sont passés, d'accord, pour autant le nouveau mode de fonctionnement et la production en toute sécurité de la performance ne sont pas décrits dans le détail. Et dans le même temps, il faut faire une place juste et équitable aux nouveaux entrants. Si un employé est entré chez SNCF, attiré par sa mission de service public ou l'amour du ferroviaire, comment va-t-il réagir au développement de OUICAR, OUIBUS ou d'autres produits devenus vitaux pour le groupe public ferroviaire ?

19. http://www.gouvernement.fr/action/la-reforme-ferroviaire

A ces changements, il y a au moins deux façons de réagir : soit je suis un collaborateur lambda, j'attends que l'on me dise comment je dois fonctionner demain, en suivant des procédures, etc., soit mon environnement professionnel me donne la possibilité – si je le souhaite – de contribuer à l'organisation opérationnelle d'aujourd'hui et de demain.

En étant acteur, par les biais de l'intelligence collective, qui sont eux-mêmes processés, je vais individuellement donner du sens à ces changements : "Qu'est-ce que ces changements bougent pour moi, en quoi ils m'impactent ?" Cela va me permettre de co-construire le changement, au sein de cette transformation, avant de faire le chemin, ou en même temps que je fais le chemin.

Alain de Vulpian[20], sociologue et ethnologue, fait le constat que les réseaux interpersonnels foisonnent. Les coopérations se multiplient. De nouvelles générations de *start-ups* émergent. Une socioéconomie radicalement nouvelle se dessine. De grandes entreprises anciennes s'allient à différents acteurs et deviennent des écosystèmes innovants, conscients de leur rôle d'agents de changement. Pour lui, une métamorphose des organisations est en marche.

Vers une culture du ET

Dans cet article, le lecteur a pu remarquer que j'utilisais souvent le "et". En France, on aime bien les oppositions, la culture du "ou", le *bashing*. Or, ce que les clients demandent ce sont des trains propres *et* à l'heure, rapide *et* confortable… Or, ce ne sont pas les mêmes services qui en ont la responsabilité.

Mais, vu les impératifs, toujours présents, de productivité et d'efficience des organisations, il pourrait y avoir un risque que les démarches apprenantes s'appliquent surtout sur des innovations dont le ROI[21] est court terme. Car l'implication des acteurs sur des projets à plus long terme pourrait entrer en contradiction avec leurs objectifs opérationnels verticaux.

Ne va-t-on pas favoriser les innovations à *return* rapide, et, dès qu'il s'agira de changer en profondeur, en impliquant plus de gens, de services, de transversalité, ces projets auront du mal à émerger ? Comment faire pour que toutes ces innovations ne soient pas des rustines brillantes mises sur l'organisation et que l'on puisse aborder aussi les réingénieries de fond nécessaires ?

Pour cela, il faut être dans le ET. Ces démarches ne sont pas le Graal, elles ne visent pas à résoudre toutes les problématiques dans tous leurs processus. Il y a des sujets qui peuvent être traités par des démarches apprenantes et d'autres non.

Les terrains favorables à l'intelligence collective

Les démarches apprenantes sont au service de la performance

Quels sont les sujets, s'il y avait une grille de critères à faire, qui relèvent le plus de l'intelligence collective ? Le premier critère : c'est un processus de service, qui implique un grand nombre d'acteurs, qui a de multiples interfaces et dont l'organisation ne facilite pas le travail en commun.

20. *Eloge de la métamorphose. En marche vers une nouvelle humanité*, Saint Simon, 2016, grand prix de l'essai de l'Académie française 2016.
21. ROI : *return on investment*, terme anglais signifiant retour sur investissement (RSI). Aussi appelé taux de rendement du capital investi. Ce terme désigne un ratio financier qui désigne le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à la somme initialement investie dans un investissement.

Deuxième critère, il faut qu'il y ait un enjeu de performance important : amélioration de la satisfaction client, CA, plan d'économie, régler un dysfonctionnement, améliorer une part de marché. Les sujets dont s'emparent les démarches apprenantes ne sont pas dans l'absolu, ils ne sont pas "hors sol". On ne fait pas un réseau apprenant pour mieux se connaître.

Ces démarches prennent du temps. Il faut créer les éléments de confiance, organiser des réunions. Si un enjeu est inférieur à 5 % du chiffre d'affaires, du taux d'amélioration client, ce n'est pas la peine de le traiter avec l'intelligence collective. Le ROI ne sera pas suffisant. Pour qu'une démarche apprenante aboutisse, il faut compter autour d'un an. Un problème de production à régler à très court terme ne peut être traité par une démarche apprenante. A moins que le collectif qui doive s'occuper de ce projet ait déjà l'habitude de fonctionner ainsi.

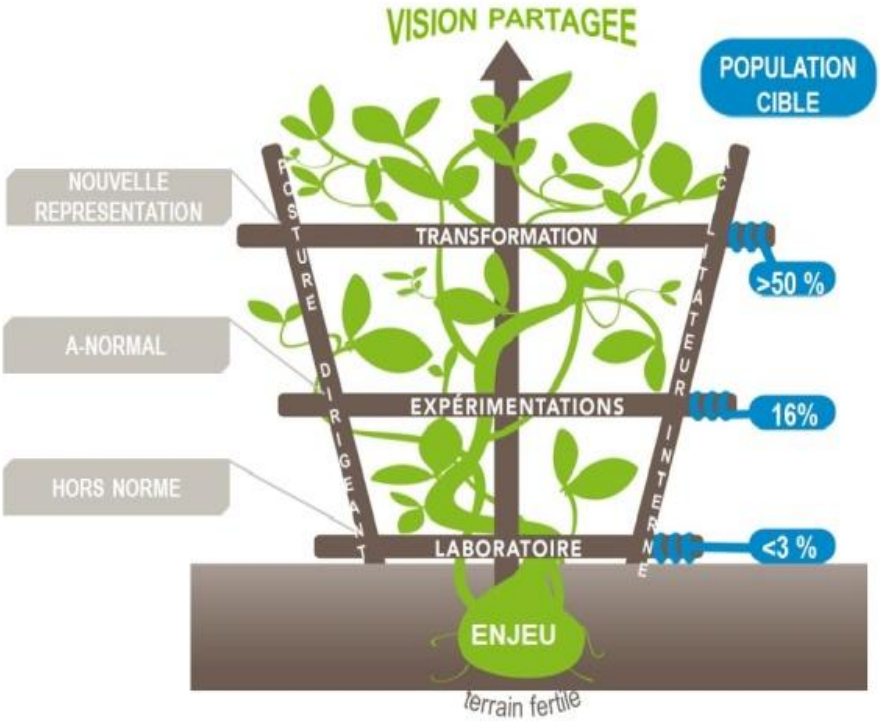

Figure 2 : La plante de la transformation (Autissier, Raynard et al., 2014)

Moins de 3 % des acteurs concernés peuvent produire cette transformation s'ils ont la possibilité d'expérimenter leurs idées

Combien faut-il de collaborateurs volontaires pour qu'une démarche apprenante réussisse ? L'analyse empirique d'une trentaine de réseaux apprenants chez SNCF montre qu'une fois la vision partagée, en travaillant en laboratoire moins de 3 % d'un collectif peuvent amener à une transformation. Ce qui signifie que "pendant la transformation, la vente continue !" Ainsi un groupe de 15 personnes a permis la transformation de la direction de l'immobilier (500 personnes au moment du projet). 120 personnes étaient conviées au lancement du réseau Alsace 2020 pour une région qui compte 5 000 agents. La nouvelle convention TER Grand Est a été signée le 19 décembre 2016.

Mais à la condition qu'un dirigeant permette à un collectif de travailler de manière hors norme et le protège des forces contraires telles que des managers "commande/contrôle". Ce collectif va alors proposer

d'expérimenter une nouvelle façon de faire, un nouveau service… Lors de cette expérimentation, une autre partie du collectif va apprendre. Et comme Moore[22] l'a démontré dans sa célèbre loi, dès qu'on atteint un niveau critique, alors la bascule se réalise.

Autre élément de processus important : le manager doit faire très attention à ce que le groupe qu'il manage en mode libérant, travaille dans son cercle d'influence pour ne pas créer de la sur-promesse vis-à-vis des équipes ou être lui-même déçu par les propositions du collectif. La question est : "Qu'est-ce que les acteurs du groupe peuvent faire avec leur propre effet de levier ?" Cela à la fois limite le champ et donne plus de forces dans ce champ.

En termes de posture de *leadership*, ce n'est pas parce qu'un manager met en place un réseau apprenant qu'il démissionne. Il change de rôle, il devient alors un manager ressource pour son équipe. Il ouvre son carnet d'adresses, va chercher les protections et autorisations nécessaires… Cette notion de *leadership* partagé est également en plein développement[23].

De la collaboration à la coopération

Les spécialistes de l'organisation, tels qu'Henry Mintzberg[24], parlent beaucoup des systèmes de coordination. Quel est le système de coordination dans l'entreprise apprenante ? Est-ce plutôt un service spécialisé, un *staff* ? Les managers intermédiaires ? La direction générale ? Qui au fond oriente vraiment, arbitre au quotidien et au final ? Si le sujet à traiter est au sein d'une entité, d'une *business unit*, on n'a pas besoin de mettre en place un réseau apprenant. Ça s'appelle du management !

L'idée est de mettre ensemble différents services qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble ou qui ne le feraient pas naturellement. Si pour être bon, la maîtrise des processus peut suffire, pour devenir excellent, c'est l'humain qui souvent fait la différence. Il s'agit alors de passer de la collaboration entre services (partager un objectif commun) à la coopération (partager un objectif commun et des valeurs) (voir Figure 3).

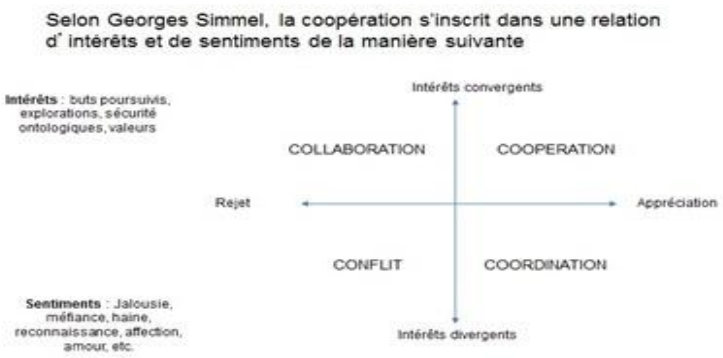

Figure 3 : Collaboration et Coopération, schéma proposé par David Autissier[25].

22. La loi de Moore a été exprimée en 1965 dans le magazine Electronic (en) par Gordon E. Moore, ingénieur de Fairchild Semiconductor, un des trois fondateurs d'Intel.
23 *Le co-leadership évolutionnaire - pour une société co-créatrice en émergence*, d'Alain Gauthier, préface de Jacques Chaize, 2013.
24. Universitaire canadien en sciences de gestion, auteur prolifique d'ouvrages de management sur l'emploi du temps des cadres dirigeants, l'efficacité managériale, la structure des organisations, le pouvoir, la planification stratégique.
25. Docteur en science de gestion et maître de conférences HDR en management à l'IAE Gustave Eiffel, il est directeur de la chaire ESSEC du Changement et intervient comme expert dans de grands groupes en stratégie de transformation.

Dans ces démarches apprenantes, réunir des gens qui vont apprendre à s'apprécier, va créer ces éléments de coopération (ou pas ! des démarches apprenantes qui ne fonctionnent pas, ça existe….). Les deux causes principales pour qu'une démarche apprenante échoue sont si la posture du dirigeant est fausse (faire semblant d'être un manager moderne) ou si le collectif n'a jamais la possibilité d'expérimenter[26]. C'est pour cela qu'il est important de préciser que ce n'est pas "LA SNCF" qui porte un projet d'entreprise basée sur les réseaux apprenants, mais que ces démarches existent, localement, dans certains endroits, et que ce n'est pas la panacée.

Prenons le cas d'un phénomène de société : les incivilités augmentent. Comment faire, dans une organisation de service dont le contact avec la clientèle est fort, pour combattre ce fléau, améliorer les mesures ? Sur un tel sujet, personne n'a la solution, ni la police, ni la justice, ni les psychos. En faisant travailler les gens qui le souhaitent sur ces sujets, avec des plans d'action qu'ils vont définir eux-mêmes et mettre en œuvre, on peut espérer baisser le taux ou le sentiment d'insécurité ressenti. Les éléments de ce processus sont donc :

1. On travaille sur des enjeux de performance.
2. On travaille sur des enjeux intermétiers.
3. On travaille avec des volontaires.
4. On travaille sur les écarts de point de vue.

Souvent, dans les *brainstormings*, on prend le risque de fabriquer du consensus mou. Si on se dévoile trop, on peut créer des problèmes quand on revient dans ses équipes, qui peuvent estimer avoir perdu. Dans les réseaux apprenants, on essaie de poser sur la table les écarts de points de vue, pas forcément pour les annihiler (si on peut tant mieux), mais pour au moins comprendre les interactions interservices. Prenons la métaphore de la randonnée en montagne. Au pied de celle-ci, au milieu ou à son sommet, on n'a pas le même point de vue or la réalité est la même.

On va également prendre en compte les désaccords pour se mettre d'accord ce sur quoi on va travailler[27]. Dans ces réseaux, une fois d'accord sur le but poursuivi, on va accepter de poser des désaccords. Ces démarches, j'insiste, ne fonctionnent qu'avec des personnes qui ont envie de le faire.

L'exemple le plus symbolique de ce cas se déroule dans une grande gare parisienne. Un collectif d'agents à proposer de travailler sur la gestion de flux en cas de situation perturbée. Eh bien, le service de l'escale (en charge de l'accueil des clients en gare) n'a pas souhaité s'impliquer. Dans une démarche apprenante, c'est admis. Car le jour où le nouveau plan conçu en laboratoire a été expérimenté, les agents du service de l'escale sont alors devenus partie prenante. Et ce plan est désormais la nouvelle norme.

La grande différence entre une démarche apprenante et l'innovation participative (boîte à idées), c'est justement que l'on n'a pas une idée pour un autre, mais que l'on va mettre en œuvre son idée, l'expérimenter. Cela signifie que le groupe qui s'implique dans cette démarche, au-delà de l'idée, de l'innovation à laquelle il pense, a l'obligation de l'expérimenter. Avant que cette idée devienne la nouvelle norme, le groupe l'aura testée, expérimentée.

Il propose un MOOC sur la conduite du changement qui déjà été suivi par 11 000 personnes en six mois (depuis mai 2016) : http://chaire-changement.essec.edu/actualites/nouveaumoocreussirlechangement

26. Conférence à l'UODC (Université ouverte des compétences) du 14 juin 2016 par Thierry Raynard. http://www.uodc.fr/collectifs-de-travail/video/v/video/les_enigmes_du_developpement_des_reseaux_apprenants.html

27 Méthode développée par Patrick Viveret, philosophe et essayiste altermondialiste, ancien conseiller référendaire à la Cour des comptes.

Dans une démarche apprenante, ce que l'on constate, c'est que le chemin parcouru par les collaborateurs est aussi important que le résultat final. Il existe des groupes apprenants qui ne sont pas arrivés à sortir un nouveau processus. Mais l'acquis, la confrontation avec la réalité, avoir fait du *benchmark*, des *learning expeditions*, etc., leur a apporté une compréhension du système.

Prenons un exemple SNCF. Bercy, représentant de notre actionnaire principal, nous manage par les effectifs : "Vous êtes 150 000, demain vous devez être XXXX." Et il y a un thème qui depuis des années est un marronnier : "Et si on était managé par la masse salariale, ce serait bien plus intelligent." Dans un des réseaux que j'avais facilité, un groupe réfléchissait sur le sujet du management par la masse salariale *versus* par les effectifs. Le sponsor de ce réseau RH savait qu'une telle initiative ne passerait pas. Il aurait pu dire : "Tant que notre actionnaire principal n'accepte pas de changer la règle, il est stupide de laisser ces employés travailler sur ce sujet." Eh bien non, parce que ces personnes ont réussi à découvrir des marges de manœuvre locales dans un environnement contraint. Si on les avait dissuadés *a priori*, ils n'auraient pas fait ces découvertes.

Un autre fait, c'est qu'il est mondialement reconnu (*cf. Chaos report*[28]) qu'une part importante de tous les projets échoue ou n'atteint pas ses objectifs initiaux. Cela s'explique par le fait qu'on conduit ces projets d'une manière mécanique, avec cible, rétroplanning, découpage en lots, etc. Or, dans notre monde organique, la cible bouge (nouvelle réglementation, nouveau concurrent). Les projets mécaniques ne peuvent dans ces conditions qu'échouer, ils vont manquer leur cible.

Un des enjeux des démarches apprenantes, c'est que les collaborateurs, avec qui on travaille pendant neuf mois, un an… sur la mise en place de ces nouveaux processus, ont la possibilité de se réajuster sur la cible mouvante.

De la méthode, des outils, des processus ET… du volontariat

Il existe des méthodes préconisées et enseignées. Il existe les méthodes de créativité, de prise de parole, de *brainstorming*, de *design thinking*, de tables apprenantes, de co-développement… On peut citer deux livres : l'un paru chez Eyrolles en 2014 [29], dont sont extraites les Figures 1, 2 et 4, est un autre, paru chez Dunod en mai 2016 dans la collection "Boîte à outils", qui présente plus de 60 outils méthodologiques pour l'Intelligence collective[30]. Mais attention, ce n'est pas parce qu'on utilise de tels outils que l'on met forcément en œuvre de l'intelligence collective.

28. http://www.standishgroup.com/outline
29. *Les réseaux apprenants à la SNCF*, Eyrolles, Autissier, Raynard et al., 2014.
30. *La boîte à outils de l'intelligence collective*, Dunod, Sylvie Caruso-Cahn et Béatrice Arnaud, 2016.

Figure 4 : Organisation type d'un réseau apprenant (Autissier, Raynard et al., 2014).

Il existe également des formations données par Pierre Goirand et/ou Iris créativité[31] sur les *world cafés*, les forums ouverts… mais aussi sur le cadrage de la demande par l'approche systémique. Le co-développement est également une méthode, développée par Adrien Payette et Claude Champagne au Canada à la fin des années 1990, et maintenant en pleine expansion en France[32].

Chez SNCF, nous avons décidé en 2016 de former plusieurs dizaines d'accompagnateurs du changement interne à cette méthode. Bernard Leveque[33], directeur du développement de l'intelligence collective chez Covea (MMA, GMF et MAAF) anime depuis plusieurs années des groupes mixant les approches de coaching et de co-développement en interentreprises.

L'association SOL France propose deux fois par an une formation aux fondamentaux de l'organisation apprenante (FOA) en interentreprises[34]. Plus d'une soixantaine d'agents de changement et consultants internes de chez SNCF l'ont suivie. Il existe également des sessions pour "devenir un dirigeant apprenant". D'autres associations proposent à des dirigeants de se confronter sur ces notions d'intelligence collective, telle qu'EVH dirigée par Gilles Poirieux, directeur du Sodexo Management Institute[35] ou MOM21[36]. Cette association donne la possibilité de connaître et faire connaître les entreprises libérées, grâce à des rencontres, des formations et des partages d'expériences afin de donner les moyens aux intéressés de libérer les entreprises. MOM21 est présidé par un collègue de chez SNCF : Jean-Christophe Foucrit, par ailleurs directeur TGV à Lyon.

Etienne Collignon a finalisé depuis janvier 2016, après dix ans de recherche, une méthode et un jeu pédagogique très innovant autour du *leader* apprenant. Nous sommes plus de 40 accompagnateurs du

31. http://www.iris-creativite.com/index.php/agenda-152.html et/ou http://www.pierregoirand.com/Pierre_Goirand_Fr/Calendrier_Formations.html
32. Le co-développement professionnel réunit un groupe de personnes qui partagent des problématiques professionnelles, vont apprendre ensemble et cultiver une "intelligence collective" grâce à un processus en six étapes structurant la parole, l'écoute et la réflexion, et incitant à l'action.
33. Président de Syscodev, fondateur de Qréo, coach, formateur, superviseur, responsable de l'équipe pédagogique http://www.qreo.fr/expertise/lequipe/
34. http://www.solfrance.org/formations/
35. http://www.reseau-evh.com/une-vision-une-histoire/
36. http://www.elab21.com/portfolio-items/mom21-mouvement-lorganisation-management-21eme-siecle/

changement SNCF à l'avoir pratiqué en moins d'un an.[37] Il propose également des formations "de la personne à l'équipe apprenante et de l'équipe à la personne apprenante".

Chez SNCF, nous avons mis en place une formation, appelée TP2A (théorie pratique animation apprenante), sur 2 jours + 1, réalisée par des consultants internes. Cette formation a obtenu le trophée Essec du changement en 2013.

Et *last but not least*, la chaire Essec du changement dirigée par David Autissier[38] a mis au point depuis trois ans une certification internationale à trois niveaux : *change learner* (1 000 personnes certifiées à ce jour), *change maker* (250 personnes) et *change master* (moins de 10, dont le rédacteur de cet article).

Des lieux et de nouvelles plates-formes digitales comme partenaires de l'intelligence collective

Pour développer l'intelligence collective, le lieu de rencontre est un facteur facilitant[39]. En effet, l'espace est un facilitateur de créativité (hauteur de plafond, possibilité de se mettre en cercle, d'écrire sur les murs voire par terre…) et surtout, il permet, par la coprésence, de finaliser les expérimentations. Chez SNCF, nous avons développé les maisons du digital dénommées 574[40], en référence au record du monde de vitesse sur rail détenu depuis 2007. Il y en a à Saint-Denis, Toulouse, Nantes et San Francisco. Il existe également l'accélérateur du programme AIR (Acceleration, Innovation et Rupture)[41] de la direction innovation de SNCF Réseau. Ce programme permet à des collaborateurs internes de travailler avec des *start-ups* ou de travailler dans un esprit *start-up* avec les outils *ad hoc*. Ces espaces permettent l'interactivité. D'autres entreprises ont bien compris cet enjeu. Ainsi la FDJ (Française des jeux) a créé l'AZAP (*Acceleration Zone for Accelerated Projects*).

Chez SNCF, nous innovons également par les outils digitaux mis au service de l'intelligence collective. Après avoir testé sans succès un outil de *peercoaching* à distance, nous testons une plate-forme de coaching à distance.

Nous avons de plus en plus recours à Klaxoon (voir Figure 5), une plate-forme digitale qui stimule cette intelligence collective. Nous utilisons Klaxoon en asynchrone et/ou lors de réunions physiques et en simultané sur plusieurs sites[42].

37. http://thelearningperson.com/
38. http://chaire-changement.essec.edu/evenements/certification-c2c-en-gestion-du-changement
39 Lire notamment les publications de Françoise Bronner, chercheur en organisation et espaces de travail : http://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/veille-etudes/0203634862890-l-espace-de-travail-est-un-outil-de-management-101631.php
40. http://www.sncf.com/fr/sncf-digital/574
41. http://www.sncf-reseau.fr/sites/default/files/upload/_Actualite/national/2016/Flyers_Version_finale_(projet).pdf
42. https://www.youtube.com/watch?v=3f9cdinhhcQ&sns=em

Figure 5 : Tirer parti du lieu avec la plate-forme digitale Klaxoon.

Des alternatives aux approches apprenantes ?

Comment les sujets sont apportés ? Il y a différents cas de figure. Si on part de zéro, dans des endroits où l'intelligence collective n'a jamais été pratiquée, il faut une impulsion forte du dirigeant. Il est rare que les collaborateurs se réunissent spontanément en interservices pour régler un problème. En revanche, lorsque des équipes ont pris l'habitude de fonctionner ainsi, elles peuvent elles-mêmes proposer de nouveaux sujets à traiter. C'est l'exemple ci-dessus de la gestion de flux en situation perturbée dans une grande gare parisienne. Ce sont les collaborateurs qui ont été voir le chef de gare, pour proposer le thème.

Le manager, même s'il n'est pas l'initiateur, doit être dans le "lâcher prise", mais il n'est pas dans le "lâcher faire". Il garde son rôle de pilotage, de challenge… Dans ce type de démarche, ce qui est important, c'est qu'un manager propose une vision. Si je prends l'exemple de l'hôpital, sa vision ne sera pas l'optimisation de l'accueil. Ce sera : "Qu'est-ce que je veux que l'on dise de mon hôpital dans deux ans ?" Le manager n'atteindra cette vision qu'en la définissant avec les collaborateurs volontaires. Ce sont eux qui vont déterminer les différents processus sur lesquels ils ont envie de créer. Le processus Accueil va sûrement ressortir, mais il ne va pas être le seul. Même pour le processus accueil, on va demander qui veut venir travailler là-dessus. Même si je suis infirmier, cela peut me motiver. C'est cela la magie de l'approche…

A nouveau, ce n'est pas la méthode révolutionnaire qui va s'appliquer dans tous les processus. On est dans une niche de conduite de projets à mener. Les réseaux apprenants proposent une alternative entre le management hiérarchique et le mode projet au cœur de l'activité, avec le souci de la performance et du bien-être.

L'intelligence collective un apport clé à la théorie des processus ?

Dans le monde des processus, il y a un problème, jamais bien exprimé : qu'est-ce qui dans le processus mérite d'être "durci" – parce que certains enjeux amènent à vouloir le fiabiliser, le rigidifier, le sécuriser, etc., – et qu'est-ce qui peut être laissé en liberté adaptative, en laissant aux acteurs la possibilité de s'adapter à un monde qui change ? On n'exprime rarement clairement où placer, processus par processus, le curseur entre ce qui est intouchable (par ailleurs souvent durci ultérieurement par de l'informatique) et ce qui est adaptable, où peut s'exercer l'entreprise apprenante.

Cette problématique fait partie du cahier des charges d'une démarche apprenante. C'est le dirigeant qui décide de laisser un collectif de collaborateurs traiter un sujet, qui va définir le cadre dans lequel ils peuvent intervenir et ont cette marge de liberté. Cette décision crée entre les collaborateurs et le dirigeant un dialogue, des espaces de dialogue. Un espace qui va permettre de comprendre pourquoi, ça, je ne peux pas toucher, jusqu'où je peux aller, etc. Ce qui suppose que le management a déjà fait la réflexion de ce qui est dur et de ce qui est adaptable… Et s'il ne l'a pas fait, ça lui en donne l'occasion ! Il y a bien là un champ très positif. Ce qui peut manquer souvent aux organisations, c'est de savoir, processus par processus, où placer le curseur.

Si je reprends la plante de la transformation (voir Figure 2), cette partie-là, elle est dans les racines, ça prend trois à six mois. Une fois crée le milieu fertile, tout est dans l'enjeu. Il s'agit de l'enjeu, du cadre dans lequel les collaborateurs vont pouvoir évoluer, et également le casting…

Cette méthode est peut-être un apport clé à la théorie des processus. Elle apparaît comme une des seules façons de réfléchir sur la frontière entre mécanique à durcir et organique à adapter. Il n'y a pas beaucoup d'autres méthodes "dans la poche" du management permettant de bien réfléchir à cela. C'est un apport instrumental des approches apprenantes aux approches processus.

Pour conclure, dans le processus apprenant, chaque rencontre se termine par ces questions : "Qu'est-ce que j'ai appris ?", "Qu'est ce qui m'a surpris ?", "En quoi je suis conforté ?", "Qu'avons-nous appris ensemble ?", "Quel est mon nouveau questionnement ?"

Et si vous le faisiez à l'issue de la lecture de cet article ?

Thierry.raynard@sncf.fr