

Les réseaux apprenants

Développons la vitalité de nos entreprises

Les réseaux apprenants rassemblent dirigeants et acteurs opérationnels dans des lieux de dialogue et d'expérimentation. Ils apprennent ensemble, dans le quotidien, à réconcilier performance et place de l'homme dans l'entreprise.

Dans une entreprise en transformation, le rôle des réseaux consiste à mettre les personnes en mouvement, les aider à prendre conscience de ce qui est possible, sans attendre que tout soit complètement prescrit. Le but de ces réseaux apprenants, est de renforcer les capacités individuelles et collectives d'apprentissage et d'adaptation. Les besoins nouveaux exprimés par les clients en sont les éléments essentiels.

Un lieu de dialogue rassemblant un grand nombre d'acteurs

Le réseau apprenant est d'abord un lieu d'écoute et de libération de la parole sur les dysfonctionnements. C'est un espace qui permet de développer la capacité d'adaptation de l'entreprise, de ses agents. L'innovation, la conduite de projets, l'expérimentation, sont des dispositifs déjà bien rodés au sein des entreprises. Ces dispositifs sont souvent conduits avec un échantillon représentatif du personnel. Ils font ensuite l'objet de déploiement et de généralisation auprès de personnes n'ayant pas eu l'opportunité de bénéficier des réflexions et expérimentations. Les réseaux apprenants apportent la possibilité de rassembler simultanément, sur une question donnée, un grand nombre d'acteurs. Cela peut concerner tous les agents. Souvent, dans les grandes entreprises, ces



Jean-Pierre HUREAU

Directeur des Ressources Humaines
SNCF Stratégie & Finances

réseaux s'adressent aux différents niveaux de management : chefs d'équipes, de business unit,.... La diversité des participants favorisera l'élargissement du champ de leurs représentations.

Un lieu d'apprentissage et d'expérimentation

Dans un réseau apprenant, les dirigeants et les acteurs opérationnels se rencontrent régulièrement. Ils vont apprendre, et travailler sur des échelles à la fois globales et locales. Ensemble, ils vont confronter et partager leur vision du changement à réaliser. Une vision stratégique va croiser une vision opérationnelle. En résulte une tension et des écarts qui s'expriment sous forme de chantiers prioritaires à engager. On ne peut les prédéfinir précisément. Ils sont le fruit de cette confrontation et ce, durant toute la vie du réseau, dans une succession d'échanges, de tâtonnements. Les acteurs opérationnels découvrent progressivement que des marges de manœuvre sont possibles. Ils demandent la possibilité d'expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement. De leur côté les

dirigeants vont adapter leur vision, en découvrant une réalité opérationnelle qu'ils ne pouvaient imaginer compte tenu de leur point de vue. Une prescription impérative n'aurait pas permis l'appropriation et l'apprentissage du rôle nouveau de chaque acteur, au sein de l'entreprise. L'intérêt de cette démarche tient à ce qu'elle permet à un grand nombre de personnes, de parcourir le chemin du changement, en quatre grandes étapes :

- 1 L'échange de pratiques
- 2 L'analyse et la confrontation des pratiques au monde extérieur
- 3 L'expérimentation de nouvelles pratiques, dans le concret des missions quotidiennes
- 4 Le dialogue direct avec les dirigeants et entre les participants, permettant à chacun d'apprendre de l'autre.

Le management par les réseaux

J'ai lancé et animé bon nombre de réseaux apprenants au cours des six dernières années. Cela nécessite toujours une phase d'accompagnement du dirigeant, dans la réflexion préalable au lancement. Parfois se pose la question de la place d'un réseau apprenant, par rapport au pilotage hiérarchique. Je pense qu'il faut combiner ces deux formes de management. Dans les grandes structures et les organisations matricielles, la performance repose beaucoup sur les relations entre les acteurs opérationnels. Mis en confiance, ils acceptent plus facilement de prendre des initiatives. On ne peut jamais décrire précisément le matriciel.

L'entreprise apprenante

Alain de Vulpian¹ parle de l'apprenance en tant que caractéristique vitale de l'organisme vivant. Pour survivre, l'organisation

doit apprendre et s'adapter dans son environnement. Un réseau apprenant, c'est d'abord un lieu d'apprentissage par l'action. On cherche comment s'ajuster aux besoins des clients. On rend les collègues co-concepteurs de leurs actions et de leurs innovations. Chacun a l'occasion de faire fonctionner et d'approfondir sa capacité d'empathie. Cela permet aux dirigeants de mettre en place une véritable logique de responsabilisation. Pour autant, ils gardent leur capacité d'orientation des travaux et de décision d'une généralisation, après une expérimentation réussie. Cette démarche s'opère dans un dialogue sincère, générateur de confiance et de solidarité. Dans un système en réseau, il faut surtout porter attention à la nature du dialogue et des liens. J'ai beaucoup appris en ce sens au contact de SOL France².

Décider le lancement d'un réseau apprenant

Le fait générateur tient à ce qu'un dirigeant et une équipe de direction estiment que le saut de performance à réaliser, ne peut s'accomplir directement par un mode de prescription. C'est en fait la conviction que la mise en œuvre de la stratégie, dans son caractère opérationnel, ne peut se réaliser qu'avec l'ensemble des parties prenantes concernées. L'apprentissage de cette mise en œuvre sera plus profond, plus rapide, si l'on met les acteurs en situation d'en construire eux-mêmes les modalités. Cette démarche porte à la fois sur l'appréhension des rôles et postures individuelles, dans des relations de services et sur l'apprentissage collectif des interactions. Ces aspects ne peuvent être réglés par l'échelon central.

La vie et le fonctionnement d'un réseau apprenant

Il s'agit en fait d'une démarche que l'on reconstruit ou adapte dans chaque entreprise, en fonction de son contexte, des femmes et des hommes qui la font vivre, des modes de pensée, des enjeux business et des clients. Même s'il faut veiller à respecter

quelques fondamentaux, on ne peut instituer un format standard d'organisation d'un groupe fonctionnant en réseau apprenant. Il y aurait un paradoxe entre le fond et la forme.

A l'issue de la journée de lancement, les participants se répartissent par sous-groupes thématiques en fonction de leurs préoccupations quotidiennes. Ils travaillent, sous la forme et la fréquence qu'ils déterminent eux-mêmes, en sollicitant les appuis nécessaires. L'ensemble des sous-groupes thématiques se rassemblent généralement tous les deux mois, lors de journées plénières. Leur animation est assurée par des membres du réseau. On veille cependant à bien les accompagner dans l'acceptation de l'équilibre instable résultant d'une animation ni contraignante, ni débridée.

Un comité de pilotage s'assure que les conditions sont réunies pour mobiliser l'intelligence du réseau. Il exprime régulièrement ce qu'il apprend au contact des participants. Dans l'un de ces réseaux, les participants ont rebaptisé le comité de pilotage en comité de capitalisation. Ils en avaient compris les modes d'organisation et de vie, l'avancée des travaux dépendant d'eux, et non d'un comité chargé de les piloter.

Les résistances

Je dis souvent, sous forme de provocation : "Même dans un réseau fonctionnant bien, par moments, cela doit mal se passer". J'ai observé qu'un réseau démarre généralement par une phase d'enthousiasme. Mais, après quelques rencontres survient une phase de dépression. C'est, pour bon nombre de participants, l'inconfort du moment de bascule. Il faut alors accepter que des initiatives soient à prendre sans attendred'avoir un cadre précis. Pour l'équipe de direction également, il faut accepter de passer du contrôle a priori, vers une logique de responsabilisation, de confiance et de contrôle a posteriori. Si ce cap n'est pas bien franchi et accompagné, le réseau apprenant ne produira pas le dépla-

cement escompté. Parce qu'on ne peut pas faire semblant. Les schémas de l'apprenance bousculent la légitimité hiérarchique construite sur la seule autorité.

Le temps nécessaire

Il est nécessaire d'avoir du temps pour permettre ces bascules, ces changements de représentations. Une année, c'est à la fois beaucoup de temps dans le cycle de vie accéléré d'une entreprise, mais peu, pour parler de véritable changement dans nos relations et nos comportements. Il faut en tenir compte si l'on souhaite s'engager dans cette voie. Et puis, il faut agir avec modestie. Par nature, on ne peut pas tout contrôler dans ces dispositifs. Un réseau apprenant, diffuse aussi par capillarité, dans les contacts entre ses participants et le reste de l'entreprise.

L'apprenance, source de performance

Les réseaux apprenants s'inscrivent particulièrement bien dans des logiques et métiers de services aux clients. Les solutions innovantes sont produites par les participants, dans l'apprentissage de leurs rôles et interactions. Pierre Giorgini³ explique que la source de performance, de progrès, tient plus à l'élaboration de la solution qu'à la solution elle-même. C'est parce que chacun participe activement à ce processus, qu'il va mieux le mettre en œuvre et le diffuser autour de lui. Nous savons bien l'importance d'avoir à faire ce chemin du « pourquoi » et du « comment » pour devenir vraiment acteur. Ainsi, le développement de la performance s'appuie sur les énergies latentes et les potentialités des personnes. Dans l'entreprise, cette démarche conduit à s'intéresser plus à l'humain, qu'au système organisationnel. ■

¹ Alain de Vulpian - ethnologue et consultant, fondateur de Cofremca et de Sociovision, auteur de « A l'écoute des gens ordinaires. Comment ils transforment le monde »

² SOL - Society for Organizational Learning : Société pour l'organisation apprenante

³ Pierre Giorgini est directeur général du groupe ISEN (Institut supérieur d'électronique et du numérique)