

La socio-économie de demain : nouvelle donne, nouveaux acteurs
Vers un nouveau contrat de base entre les entreprises et la société
CCIP – 14 Avril 2010

Témoignage de Jean-Pierre Hureau / DRH des Fonctions Supports SNCF

Déplacer les relations hiérarchiques vers des dynamiques collaboratives et apprenantes

L'accélération de l'évolution de l'environnement, de l'exigence des clients, de la concurrence augmente la complexité du travail et des relations dans les modes de production. Il devient impossible de tout prescrire. Pour développer sa capacité d'adaptation, l'entreprise doit favoriser l'émergence de dynamiques collaboratives et apprenantes. Il s'agit de créer des lieux, des espaces permettant d'organiser en permanence les ajustements, de travailler sur les interactions, de décroiser. L'enjeu devient le développement d'un apprentissage collectif, ancré sur le désir d'apprendre de chaque personne, en traversant les différents niveaux de responsabilités. Ce qui se joue alors, c'est l'évolution de la posture du management combinant *une légitimité hiérarchique et une capacité d'autorisation, de lâcher prise, d'initiative, de responsabilisation : un rôle de catalyseur, agile.*

Si nous avons à conduire un changement, si nous ne pouvons plus faire comme avant, comment associer un grand nombre d'acteurs de l'entreprise à apprendre ensemble de nouveaux modes de fonctionnement, à la fois bénéfiques pour les clients, les salariés et l'entreprise ?

Nous cherchons à créer des *espaces de dialogue*, propices à la confrontation des représentations mentales (des managers, des managés) et à la construction d'une vision partagée. Puis, vient le temps de *l'autorisation* à « *faire autrement* », à expérimenter de nouvelles manières de faire. Nous cherchons à associer un grand nombre de personnes, volontaires, représentants de la diversité des organisations, des entités, des niveaux hiérarchiques. Ces dispositifs combinent *l'analyse de pratiques, l'ouverture vers l'extérieur, l'expérimentation et le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.* Nous travaillons sur des objets concrets de nos missions quotidiennes (relations avec les clients, performance, développement des compétences,...). Mais au-delà de ces progrès opérationnels co-construits, appropriés, ces dispositifs apprenants transforment les relations et les modes de coopération.

En m'engageant dans ces chemins, j'apprends à chercher, sans cesse. J'apprends à concilier mon expérience du bénéfice de l'intelligence collective pour l'entreprise et l'adaptation de cette notion à chacune des personnes que je rencontre. Cela touche parfois les représentations mentales des managers par rapport à leur rôle. Il faut, sans cesse, chercher les mots qui vont toucher l'un, puis l'autre. Cela nécessite aussi de multiplier la diversité des apports externes. Je cherche des managers qui « entendent » cela, qui en ont envie, ou...qui le font déjà sans mettre les mots dessus. J'ai appris à leur proposer de se rassembler pour diffuser et essayer ces pratiques fructueuses. Dans cette approche, rien ne peut être imposé. Il faut accepter le temps nécessaire à un manager pour décider de s'appuyer sur l'intelligence collective et même accepter qu'il puisse désirer faire autrement. Nous ne sommes qu'au service.

Il ne s'agit pas d'imposer un nouveau modèle universel ou une méthode de management. C'est plutôt un travail d'accompagnement, respectueux de la liberté de chacun d'agir selon son idée. Dans de grandes entreprises qui ont besoin de structurer leurs organisations, j'ai appris que ce chemin nécessite *de travailler en influence, sans trop institutionnaliser ces démarches.* Influencer le développement de dynamiques collaboratives sans intention de pouvoir, dans un rôle de facilitateur. Cela nécessite d'accepter le temps long nécessaire à une transformation progressive et profonde. Heureusement, il me reste encore beaucoup à apprendre.