

CONFERENCE PARTICIPATIVE

5 Octobre 2021

THEME

Dialogue et Intelligence Collective dans les organisations

Témoignage de Catherine Grunewald

chargée de mission intelligence collective au sein de la direction des programmes Intelligence collective du groupe EDF, connu sous le nom de « *Parlons Energies* », Catherine conçoit et déploie des démarches d'intelligence collective au sein d'EDF, afin de permettre à tous les salariés qui le souhaitent, d'exprimer librement leurs idées et propositions sur des sujets qui les concernent, et ayant trait à différents enjeux. Dans ces démarches, le dialogue joue le 1er rôle, ouvrant à la créativité pour résoudre des problèmes complexes, au travers d'interactions fluides, bienveillantes et inclusives.

Elle a témoigné sur l'origine du déploiement des démarches baptisées « *Parlons Energies* », sur ce que la pratique des dialogues apporte au sein d'EDF et sur les transformations qu'elles génèrent ainsi que sur les résistances qui peuvent apparaître.

- **Quelle est l'origine de « Parlons Energies » et de l'introduction de ces démarches d'intelligence collective dans le groupe EDF ?**

Je vous propose de partir d'abord de ce qu'est Parlons Energies. En charge des programmes d'Intelligence Collective du groupe, cette petite équipe de 7 personnes dirigée par Philippe Mechet est rattachée à Alexandre Perra, membre du COMEX d'EDF qui coiffe l'innovation (R&D), la responsabilité d'entreprise (Direction du développement durable) et la stratégie.

Parlons Énergies a pour mission de développer l'usage des méthodes d'intelligence collective (IC) au sein du Groupe EDF pour :

- Impliquer les salariés dans la recherche de solutions et dans les décisions qui les impactent au 1^{er} chef,
- De fait, raccourcir les processus de prise de décision
- Et par voie de conséquence, de transformer le Groupe EDF (et nous verrons plus tard en quoi ce déploiement d'IC le transforme)

En 2018, lorsque Parlons Energies est né, nous pouvions à peine formuler ces objectifs... C'est l'une 1^{ère} caractéristique de l'IC : son caractère « imprévisible ». Quand nous nous lançons dans cette aventure qui a pour fondement de faire confiance au collectif et de prendre en compte ce qui en ressortira... Eh bien, nous ne savons pas ce qui en ressortira, par essence... L'imprévisibilité d'une démarche d'IC est sans conteste une forme de lâcher prise sur le résultat. Et c'est sans doute l'une des grandes « transformations » apportées par l'IC dans la culture d'une entreprise d'ingénieurs telle qu'EDF !

Si nous en revenons à l'origine, l'introduction de l'IC au sein d'EDF est une conjonction de « hasards » mais surtout de convictions rencontrant leur domaine d'application...

2018 : c'est l'année du débat sur la PPE (Programmation pluriannuelle de l'énergie), autrement dit la Loi qui va fixer en France la manière d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 pour respecter les accords de Paris (je la fais courte). EDF, en tant qu'acteur majeur du secteur de l'énergie doit remettre à l'Etat un « cahier d'acteur » détaillant sa vision pour y parvenir. Exercice qui n'est pas étranger aux dirigeants d'EDF, habitués à produire ce type « d'avis d'expert éclairé ». Mais pour la 1^{ère} fois, ces mêmes dirigeants sont convaincus par quelques personnes d'associer les salariés à ce cahier d'acteur... Débute alors l'odyssée de PE : le 1^{er} grand dialogue dont l'objectif n'est ni plus, ni moins de recueillir l'avis et les propositions du plus grand nombre de salariés sur le sujet ! Le présupposé de départ : celui qui fait est celui qui sait. Donc, forcément, les femmes et les hommes qui travaillent dans des métiers très différents mais qui contribuent à l'édifice d'ensemble ont quelque chose à apporter dans la construction de ce futur.

De mars à juin 2018 vont se dérouler ces dialogues avec plus de 10.000 salariés du Groupe en France (pour rappel, EDF en France = 90.000 salariés, hors Enedis/RTE), des rencontres physiques partout en France (aller au plus proche des gens), allant de 50 à 350 personnes, mixant éléments de contexte apportés par les dirigeants de l'étape et ateliers en petits groupes d'une dizaine de personnes, animés par des salariés volontaires, formés aux méthodes de facilitation que nous avons baptisés « dialogueurs ».

Une émulation incroyable, appuyée par une plateforme en ligne sur laquelle toutes les contributions faites étaient saisies par les dialogueurs et qui pouvaient être commentées/likées/complétées par quiconque le souhaitait.

Au final, une masse d'expressions immense... Nous avons configuré une plateforme pour capitaliser l'expression des salariés et permettre à chacun d'y réagir. Nous avons été aidés dans l'analyse de ces contributions par l'IA, faisant émerger les occurrences les plus représentées et de fait les sujets qui faisaient « consensus ».

Ensuite est venu le temps de la relecture et de l'intelligence humaine.

L'analyse finale a non seulement confortée la vision qu'avaient les dirigeants des orientations à livrer au débat sur la PPE mais l'a réellement enrichie de visions très pragmatiques... Et l'expression des salariés a dépassé les attentes initiales.

En fait, des grands « défis » ont émergé... Tels que « comment alléger l'entreprise dans son ensemble de processus complexes, laborieux mis en place depuis des décennies de fonctionnement, sans que personne ne les réinterroge ? » Ou alors « Comment être un acteur majeur de la mobilité, source d'émissions massives de CO2 ? » Ou encore « Pourquoi EDF n'explore-t-il pas plus le champ de recherche prometteur que représente l'hydrogène ? », etc... En tout, 20 grands défis se sont imposés d'eux-mêmes comme des leviers pour être en capacité d'atteindre cette fameuse neutralité carbone.... Le PDG d'EDF, Jean-Bernard Levy, au cours du 1^{er} COMEX filmé en live, en juillet 2018, a alors chargé PE de « mettre en œuvre les aspirations des salariés au travers de ces 20 défis ». L'aventure de l'IC ne faisait en réalité que débiter !

Ces défis ont tous été traités, en commençant par celui de « l'organisation agile » dont le cœur du réacteur était l'évolution des pratiques managériales et la responsabilisation des salariés au cœur des équipes. Check. Un mouvement qui porte aujourd'hui le nom de « Osons la confiance », baptisé là aussi au terme d'une démarche d'IC, par une petite bande de salariés volontaires. Et qui, bon an, mal an, fait un véritable chemin au sein d'EDF (mouvement « opalien »).

A partir de là, PE a continué, en parallèle de la mise en œuvre, de déployer des opérations d'IC, dont celle, en 2019, de l'émergence de la raison d'être d'EDF. 4000 salariés y ont contribué pour aboutir à une raison d'être inscrit au printemps 2020 dans les statuts du Groupe, lors de l'AG annuelle : « Construire un avenir énergétique neutre en CO₂, conciliant préservation de la planète, bien-être et développement, grâce à l'électricité et à des solutions et services innovants. »

A partir de fin 2019, de plus en plus d'entités du Groupe EDF se sont tournées vers PE en tant que conseil pour introduire les méthodes d'IC dans la construction de leur projet managérial, de leurs orientations stratégiques. Exemple de la production nucléaire/ arrêts de tranches.

- **Quels sont les freins et résistances au déploiement de l'Intelligence Collective dans le Groupe ?**

Toutes nos opérations sont basées sur le volontariat. Et de fait, ça ne fait pas partie des objectifs des salariés que de participer à un dialogue ! Les gens « prennent » sur leur temps... Et ce n'est pas toujours du goût des managers ! Donc je dirais que le 1^{er} frein au déploiement de l'IC peut être d'ordre managérial. Ou du moins d'un certain type de management, tourné vers les résultats de son équipe, sur lesquels il est évalué... Et c'est totalement compréhensible. A l'heure du « faire plus avec moins », difficile de laisser partir des forces vives « dialoguer » alors qu'il y a du boulot !

Cette posture managériale est clé dans le déploiement de l'usage des méthodes d'IC... Nous rencontrons encore des managers qui ne croient pas en sa puissance. Pour eux, biberonnés au « chef a toujours raison » et qui ont bâti leur carrière sur ce principe, il est compliqué de changer de mindset du tout au tout ! D'accepter que les décisions qui vont être prises sont le fruit du collectif, où la voix de chacun est égale à 1, ni plus, ni moins, quelle que soit sa position hiérarchique dans l'organisation...

Et même ceux qui sont convaincus émettent des craintes à l'aube des opérations « Et si il ressortait ça, ou ça ? »... ce qui amène souvent à des débats au sein des équipes de direction de nos commanditaires... Encore une fois, je le répète, le caractère d'imprévisibilité de l'IC sous-tend un lâcher-prise auquel personne n'est vraiment habitué...

Et pour terminer sur les difficultés liées au déploiement de l'IC (non exhaustives !), j'aimerais également aborder un dernier point sur lequel je me questionne dans ma pratique : la profondeur des dialogues. Pour permettre cette émergence, une certaine mise en condition, concrètement du temps, est nécessaire. Or pour convaincre tous nos commanditaires de se lancer dans des dialogues sur des objets très concrets « bâtir les orientations stratégiques à 5 ans », « optimiser le temps d'arrêt pour maintenance des centrales nucléaires », la durée des dialogues est un véritable enjeu : nous avons donc tendance à « foncer », à bâtir des ateliers réduits en temps (sinon ça fait peur !). Nos temps de « connexion » sont-ils suffisants ? Je m'interroge... Mais néanmoins, pour terminer positivement « Mieux vaut fait et imparfait... que pas fait ! ». C'est ainsi que les cultures évoluent et que les graines sont semées !

- **Quels sont les bénéfices de ces démarches en IC ? Comment contribuent-elles aux transformations de l'entreprise ?**

Je partage avec Elisabeth la vision que les réponses d'hier dans le champ organisationnel, managérial, social et sociétal ne sont plus adaptées à la situation d'aujourd'hui et encore moins de demain. Les organisations souffrent – mais comme les institutions ou les entreprises – d'un déficit de confiance qui se traduit par un engagement moindre, de la part des collaborateurs, des citoyens dans les systèmes « classiques ». Or, on ne le dira jamais assez : les salariés sont la 1ère richesse d'une entreprise. Leur engagement est indissociable de sa réussite !

Or l'intelligence collective, c'est un formidable moyen de rapprocher les individus des décisions qui les concernent. Et quand on a le sentiment d'avoir pris part à la décision... on y adhère plus facilement. Et on a envie de la mettre en œuvre = recréer un mouvement collectif pour aller dans le même sens (Exemple de la co-construction de la raison d'être du Groupe EDF)

Au-delà de cet aspect presque « utilitariste » : l'IC permet de dépasser la rationalité limitée de chaque individu que nous sommes. Notre capacité de décision est « altérée » par nos biais cognitifs, nos manques de connaissance, manque de temps... Un board composé d'individus qui se ressemblent (au hasard : homme / blanc / + 50 ans / Diplômé des mêmes écoles) va certainement prendre des décisions qui peuvent paraître satisfaisantes mais sont-elles optimales ? L'IC – du fait des méthodes et des conditions mises en place – apporte une forme de « gomme » des biais cognitifs.... Pour arriver à des décisions plus optimales.

Ce bénéfice de l'IC qui est d'amener des individus aux profils très différents à dialoguer sur un sujet qui les concerne tous pour faire émerger de nouvelles solutions, que ce soit sur la manière de faire, de travailler ou sur la stratégie d'entreprise, est inestimable... Dans un monde dont le modèle conduit à l'autodestruction (je ne m'appesantirai pas sur la 6^{ème} rapport du GIEC malheureusement corroboré dans la réalité par tous les phénomènes auxquels on assiste aujourd'hui, de la fonte de la calotte glaciaire en passant par le ralentissement du gulf Stream, les dômes de chaleur, les violents épisodes climatiques auxquels nous avons assisté cet été...), cette capacité des dialogues à faire émerger du neuf, des solutions auxquelles on n'avait pas pensé auparavant est sans doute, à mes yeux, l'une des voies à explorer pour renverser la tendance actuelle et construire un futur souhaitable....

Tous les sujets complexes nécessitant une réflexion collective, partagée, peuvent être traités. Mais ça ne veut pas dire que tout le monde est d'accord au départ, bien au contraire. La magie de l'IC : à travers les consensus et dissensus qui émergent, on peut trouver de nouvelles voies d'action, plus solides, en ce qu'elles sont partagées, qu'elles embarquent les gens, qu'elles les rendent acteurs !

Et en quoi cette introduction de l'IC transforme profondément EDF ? Je pense qu'à ce stade, vous avez déjà plus ou moins formulé un début de réponse... Revenons au fondement d'EDF : née en 1946 dans l'immédiat après-guerre, à l'heure de la reconstruction de la France, EDF est une entreprise dont le destin se confond avec celui de la nation. EPIC, elle a été le bras armé de l'Etat pour la modernisation du pays via son électrification. Bras armé d'un Etat centralisateur (et centralisé). Des générations d'ingénieur y ont officié, avec le succès que l'on connaît : le système énergétique de la France est l'un des modèles qui fait référence encore aujourd'hui. Une entreprise de sachants, dont le modèle managérial était extrêmement militaire. Il y un plan, qu'il faut dérouler, le chef en tête... Tout ça a fonctionné jusqu'à présent mais comme nous le disions auparavant, dans un monde « VUCA », ce modèle de plan, de certitude, est bien mis à mal... L'intelligence collective aplanit les

hiérarchies, redonne à chacun la parole et surtout remet en cause le modèle du « le chef a toujours raison ».

L'IC introduit également cette notion d'imprévisibilité, on connaît la question qu'on pose mais par essence, pas la réponse... Or, cette réponse vient impacter de plein fouet la suite des opérations, les remettant parfois en cause là où les plans avaient déjà été dressés ! Intégrer la remise en question de ce que l'on croyait juste est un changement en profondeur des modèles mentaux en cours jusqu'à présent !

Et c'est un exercice périlleux, un peu vertigineux... Car pour être réussie, une opération d'intelligence collective doit être suivie d'effet, de mises en œuvre qui peuvent remettre en cause des statu quo. Et c'est souvent là que je dirais qu'actuellement, le déploiement de l'IC peut atteindre ses limites... Chassez le naturel... et il revient au galop ;) !

- **Aujourd'hui, trois ans plus tard, quelle est la place de l'IC dans la stratégie d'EDF ?**

L'IC fait son chemin et à mon grand émerveillement, de manière assez rapide. Comment ? Pour cela, je vais citer le Directeur de la stratégie d'EDF, Alexandre Perra, qui s'exprimait il y a moins d'un mois à l'occasion de l'université d'été de l'IC que nous avons organisée : « L'intelligence collective transforme le Groupe EDF dans sa stratégie, puisque l'IC permet de construire de nouveaux objets, qui n'étaient pas ceux auxquels on pensait, mais aussi dans sa culture d'entreprise en transformant la manière dont chacun se comporte dans l'entreprise avec ses parties prenantes. ». Là aussi, émanant d'un membre du comité exécutif d'EDF – qui est, il est vrai, notre 1^{er} sponsor – ce constat, malgré toutes les difficultés, est porteur de beaucoup d'espoir 😊 !

- **Les conditions de réussite de l'IC** (selon moi !)

Pour commencer sur cette partie, je souhaiterais rappeler ce qui fait que l'IC, ça fonctionne... ou pas !

- 1^{ère} condition : la diversité des profils, des manières de penser
- 2^{ème} condition : que le sujet traité concerne (et intéresse !) les personnes qui sont amenées à s'exprimer
- 3^{ème} condition : avoir une méthode qui s'appuie sur plusieurs piliers :
 - Engager le maximum de participants possibles
 - Donner les règles du jeu : qu'est-ce qui va être fait des contributions ? Faire le lien entre sa participation et la décision qui sera prise
 - Être transparent sur le champ des possibles – quelles sont les marges de manœuvre réelles ? Attention pas de fausse promesse !
 - Permettre la confrontation des idées – On n'est pas sur les réseaux sociaux ;) !
 - Et bien entendu : communiquer les résultats de la démarche et mettre en œuvre ce qui en est ressorti. L'opération réussie : quand les salariés voient concrètement ce que leurs contributions ont donné.
 - Et » last but not least : tout ça dans le respect, l'écoute et la bienveillance 😊 !