

# **L'apprentissage individuel pendant et après les processus d'open-strategy.**

## **Le cas de deux réseaux apprenants à la SNCF**

**Cécile Belmondo**

**IAE de Lille**

[Cecile.belmondo@univ-lille.fr](mailto:Cecile.belmondo@univ-lille.fr)

**Isabelle Vandangeon-Derumez**

**Université Paris Saclay-Evry - LITEM**

[Isabelle.derumez@univ-evry.fr](mailto:Isabelle.derumez@univ-evry.fr)

### **Résumé**

---

La littérature en open-strategy montre qu'il est difficile de convaincre les employés et les managers de proximité de participer aux processus d'open-strategy. Pourtant, elle s'est peu intéressée aux avantages que les opérationnels peuvent retirer de ces processus. C'est ce que nous faisons dans cette communication en abordant la question sous l'angle des apprentissages individuels quels que soient leur domaine, stratégique ou non, au sein des processus d'open-strategy et à leur utilité dans le cadre opérationnel.

Pour cela, nous comparons deux réseaux d'open-strategy déployés au sein de la SNCF dans le cadre de sa préparation à l'ouverture de la concurrence. Nous montrons que les participants opérationnels développent de nouvelles connaissances exploitables ensuite dans leur travail quotidien mais aussi des changements dans leurs attitudes qui favorisent des apprentissages continus au-delà des processus d'open-strategy.

Notre communication met en évidence deux types d'apprentissage avec des conséquences différentes pour le travail opérationnel des participants. Elle apporte de nouveaux arguments pour convaincre les participants opérationnels de participer à des processus stratégiques et une meilleure connaissance des conséquences organisationnelles de l'open-strategy.

**Mots clés** : open-strategy, participation, apprentissage individuel

---

# **L'apprentissage individuel pendant et après les processus d'open-strategy.**

## **Le cas de deux réseaux apprenants à la SNCF**

### **INTRODUCTION**

Un des postulats de la recherche en open-strategy est que les acteurs des échelons opérationnels possèdent des connaissances précieuses pour la réflexion sur les orientations stratégiques de leur organisation (Hautz *et al.* 2017 ; Whittington *et al.*, 2011). On voit ainsi de plus en plus apparaître des processus d'open-strategy dans lesquels des participants opérationnels sont invités à communiquer leurs connaissances aux top-managers pour que ces derniers puissent les intégrer dans leurs réflexions stratégiques. Toutefois, les études empiriques montrent que les opérationnels peuvent rechigner à participer en objectant qu'ils manquent de temps et de compétences (Smith *et al.*, 2018) ou en raison de leurs difficultés à concilier l'approche stratégique demandée dans le processus d'open-strategy et l'approche opérationnelle qu'ils adoptent dans leur travail quotidien (Vaara *et al.*, 2019). Toute une partie de la recherche en open-strategy se consacre ainsi à comprendre comment soutenir la participation des opérationnels dans les processus d'open-strategy.

Elles se posent cependant surtout la question du *comment* : par quels mécanismes les organisations peuvent-elles améliorer les compétences stratégiques et discursives des participants des niveaux opérationnels de manière à ce qu'ils puissent transmettre au mieux leurs connaissances (Whittington & Yakis-Douglas, 2020). La question des incitations à participer est peu abordée. Dans cette recherche, nous visons ainsi à comprendre *pourquoi* les participants opérationnels (par ce terme, nous entendons les employés, managers de proximité

et managers intermédiaires) pourraient être intéressés par les processus d'open-strategy – c'est-à-dire à comprendre les avantages individuels qu'ils peuvent retirer de leur participation.

Nous explorons cette question sous l'angle de l'apprentissage individuel. En effet, la plupart des recherches en open-strategy se focalise sur la question de la transmission par les participants opérationnels des connaissances qu'ils possèdent déjà vers les top-managers, au seul bénéfice de ces derniers. La question de l'apprentissage individuel n'est explorée que dans la mesure où il contribue à améliorer leur capacité à communiquer leurs connaissances ou à renforcer la pertinence de ces dernières pour les top-managers (Hautz *et al.*, 2017 ; Splitter *et al.*, 2021). Il nous paraît pourtant important de poser la question de l'utilité des apprentissages individuels des participants opérationnels, que ces apprentissages soient en lien avec la stratégie ou pas, lorsqu'ils retournent à leurs activités quotidiennes et ce, pour trois raisons. Tout d'abord, le temps et l'attention sont des ressources tout aussi rares pour les opérationnels que pour les top-managers : leur demander de consacrer du temps aux processus d'open-strategy en plus de leurs tâches opérationnelles suppose qu'ils soient en mesure de retirer quelque chose de leur participation, au risque sinon qu'ils ne considèrent ce processus que comme une surcharge de travail inutile (Brielmaier & Friesl, 2021, Dobusch & Kapeller, 2018 ; Luedicke *et al.*, 2017). De plus, participer à des processus stratégiques tout en continuant à assumer des tâches opérationnelles peut créer des déséquilibres dans les identités professionnelles, et générer de l'anxiété et de l'inconfort psychologique (Hautz *et al.*, 2017 ; Bresnen *et al.*, 2019). Enfin, en favorisant l'élargissement des réseaux professionnels des participants au-delà de leurs départements d'origine, les processus d'open-strategy peuvent contribuer à faciliter le partage intra-organisationnel des connaissances et à faire évoluer l'organisation dans son ensemble vers plus d'ouverture et de collaboration (Stjerne *et al.*, 2023).

Dès lors, nous proposons de répondre à la question de recherche suivante : **qu'apprennent les participants opérationnels lorsqu'ils participent à un processus d'open-strategy qui leur est utile dans leurs activités opérationnelles ?**

Pour cela, nous avons mené deux études de cas qualitatives portant sur des processus d'open-strategy au sein de la SNCF. A partir de 2008, confrontée à la libéralisation à venir de ses marchés nationaux et régionaux, la SNCF a lancé différents processus d'open-strategy sous le nom de « réseaux apprenants ». En analysant de manière inductive deux de ces processus, nous mettons en évidence deux grands types d'apprentissage individuel chez les participants opérationnels : des apprentissages simple boucle et des apprentissages double boucle. Les processus d'open-strategy contribuent au développement par les participants opérationnels de nouvelles connaissances déclaratives, procédurales et relationnelles en dehors du domaine de la stratégie et qui leur permettent d'améliorer leur productivité et leur efficacité dans le cadre opérationnel (apprentissage simple boucle). Certains participants opérationnels font également évoluer les valeurs et croyances qui sous-tendent leurs comportements dans le cadre opérationnel, en développant de nouvelles attitudes envers eux-mêmes et les autres acteurs organisationnels, une plus grande tolérance à l'ambiguïté et à la complexité, et une attitude positive envers le travail collaboratif et le partage de connaissances (apprentissage double boucle).

Pour exposer ces résultats, nous structurons notre communication de la manière suivante : nous expliquons tout d'abord l'intérêt d'étudier les conséquences opérationnelles des apprentissages individuels réalisés pendant les processus d'open-strategy et le manque de recherches empiriques dans ce domaine alors même que les processus d'open-strategy constituent des espaces privilégiés pour l'apprentissage. Nous exposons ensuite la méthode utilisée pour identifier empiriquement et de manière inductive l'existence et la nature de ces bénéfices individuels puis nous détaillons les résultats de nos deux études de cas selon les

deux niveaux d'apprentissage. Enfin, nous comparons les deux cas et discutons l'articulation de ces deux niveaux d'apprentissage ainsi que leurs conséquences aux niveaux individuel et organisationnel. En conclusion, nous revenons sur nos contributions au champ de l'open-strategy et suggérons des pistes de recherche future.

## **1 REVUE DE LITTÉRATURE**

Les travaux de recherche en open-strategy se fondent sur le postulat central selon lequel les acteurs opérationnels de l'organisation (employés, managers de proximité, managers intermédiaires) possèdent des connaissances précieuses que les dirigeants doivent intégrer pour pouvoir élaborer de meilleures orientations stratégiques. L'inclusion de ces acteurs dans des processus d'open-strategy permettrait alors l'expression et l'intégration de leurs connaissances (Hautz *et al.*, 2017 ; Whittington *et al.*, 2011) mais également un plus grand engagement organisationnel de leur part (Hautz *et al.*, 2017 ; Stieger *et al.*, 2012) et, au final, une meilleure stratégie et une implémentation facilitée (Whittington *et al.*, 2011). Cependant, l'intégration de ces connaissances est difficile, en raison de la réticence des acteurs opérationnels à participer (Smith *et al.*, 2018 ; Vaara *et al.*, 2019) ou en raison des difficultés qu'ils éprouvent à transférer leurs connaissances aux top-managers – soit qu'ils ne parviennent pas à démontrer leur pertinence stratégique (Splitter *et al.*, 2021 ; Stieger *et al.*, 2012), soit qu'ils n'arrivent pas à attirer suffisamment l'attention de ces derniers (Satterstrom *et al.*, 2021 ; Splitter *et al.*, 2021).

Dès lors, tout un pan de la littérature en open-strategy cherche à « *mieux comprendre comment les acteurs peuvent participer aux processus d'open-strategy de manière plus efficace* »<sup>1</sup> (Whittington & Yakis-Douglas, 2020, p. 14). Cette littérature s'est focalisée sur deux axes : d'une part, elle a cherché à comprendre comment développer les compétences stratégiques et/ou discursives des participants opérationnels pour qu'ils puissent exprimer

---

<sup>1</sup> « *understand better how actors can participate more effectively in open practices* »

leurs connaissances dans des termes qui fassent sens pour les top-managers (Luedicke et al., 2017 ; Whittington & Yakis-Douglas, 2020). D'autre part, elle a mis en évidence la nécessité pour les top-managers de développer une capacité d'ouverture pour mieux intégrer les apports des participants opérationnels (Angwin *et al.*, 2009 ; Hautz *et al.*, 2017) et une capacité à aider ces derniers à mieux exprimer la pertinence et l'originalité de leurs connaissances (Splitter *et al.*, 2021).

On voit bien, dès lors, que ces recherches ne considèrent les participants opérationnels qu'en tant que réservoirs de connaissances dans lesquels il faudrait pouvoir puiser. Elles ne s'intéressent à leurs apprentissages que dans la mesure où ces derniers concernent la stratégie ou accroissent leur capacité à communiquer leurs connaissances aux top-managers. Cette relation à sens unique peut expliquer la réticence des acteurs opérationnels à participer à des processus d'open-strategy : quels bénéfices ces derniers peuvent-ils espérer de leur participation hormis une surcharge de travail (Brielmaier et Friesl, 2021 ; Dobush et Kapeller, 2018 ; Luedicke *et al.*, 2017) et, sur le plan psychologique, du stress et de l'anxiété face à la difficile conciliation de leur identité opérationnelle avec une nouvelle identité de stratège (Belmondo et Sargis-Roussel, 2021 ; Bresnen *et al.*, 2019 ; Sveningsson et Alvesson, 2003) ? Certes, développer des compétences stratégiques et discursives pourrait être une récompense *per se*, mais il est permis de douter que cela soit perçu ainsi par les participants opérationnels s'ils ne peuvent relier et utiliser ces nouvelles compétences dans leur cadre opérationnel. La question des incitations est donc importante mais reste sous-explorée dans la recherche en open-strategy. Récemment, Brielmaier et Friesl (2021) ont bien suggéré la nécessité de proposer des incitations mais se bornent à proposer des récompenses formelles comme un titre, par exemple, de « Thought Leader ».

Dans cette communication, nous partons du postulat qu'il serait plus efficace de démontrer aux opérationnels que leur participation peut leur apporter des apprentissages en dehors du

domaine de la stratégie ou de la communication et qui leur sont bénéfiques pour leurs activités opérationnelles. En effet, les processus d'open-strategy offrent un cadre facilitant pour les apprentissages de type exploratoire (Healey *et al.*, 2015) parce qu'ils ont lieu dans des espaces et des temporalités éloignés du cadre opérationnel. Différentes recherches ont ainsi démontré des apprentissages de type « learning by doing » (Oakes *et al.*, 1998) et de type « vicarious » grâce aux feedbacks des top-managers et aux interactions entre pairs (Fauré & Rouleau, 2011 ; Splitter *et al.*, 2021). Il n'y a donc aucune raison pour que les apprentissages réalisés par les participants opérationnels au cours d'un processus d'open-strategy se limitent à des compétences stratégiques et discursives et ne leur apportent pas d'autres connaissances potentiellement utiles dans le cadre opérationnel. La littérature en open-strategy ne nous renseigne cependant guère sur la nature de ces nouvelles connaissances ni sur la manière dont elles sont utilisées en dehors du contexte du processus d'open-strategy qui a permis leur génération.

## **2 MÉTHODOLOGIE**

Pour étudier les apprentissages réalisés par les participants opérationnels lors de leur participation à des processus d'open-strategy et leur appropriation dans le cadre opérationnel, notre recherche s'appuie sur l'étude de deux processus d'open-strategy, appelés « réseaux apprenants », au sein de la SNCF entre 2008 et 2016 : celui de la Direction des Achats et celui de la Direction des Ressources Humaines. Ces deux directions fonctionnelles sont composées d'une direction centrale et de services délocalisés dans les régions – leurs membres sont donc éloignés géographiquement et travaillent dans des domaines opérationnels différents. Par exemple, dans la direction des Achats, il existe des services RH, marketing, financier dédiés, ainsi que des représentations locales de la direction dans les instances régionales de la SNCF. Les membres des deux directions n'ont pas l'occasion d'interagir ensemble tous les jours et ne partagent pas nécessairement de compréhension commune des enjeux de leur direction.

## 2.1 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

L'un des auteurs a collecté des données entre 2011 et 2016 (cf. tableau 1).

Type de données	Entretiens (1 <sup>ère</sup> et 2 <sup>ème</sup> série)	Observation participante	Données secondaires
Étude de cas 1 : Réseau Achats	12 personnes (directeur, 4 sponsors <sup>2</sup> , 1 facilitateur, 4 participants et 2 animateurs) dont 3 ont été interrogées lors des deux séries d'entretiens.  Niveau hiérarchique des personnes interrogées : 2 employés, 2 managers de proximité 4 managers intermédiaires 2 top-managers  (109 443 mots)	Plénières (2 sur 4) Réunions de groupes de travail (2) Réunion des sponsors (1) Réunions des animateurs (2)	Documents relatifs au lancement du réseau Document de candidature pour un prix interne d'innovation et pour un prix d'une école de commerce Présentations PowerPoint des plénières. Fichiers Excel relatifs aux thèmes et à leurs résultats. Vidéos et documents internes pour la promotion du réseau au sein de la direction Environ 224 Mo
Étude de cas 2 : Réseau RH	15 personnes (2 facilitateurs, 2 sponsors, 4 animateurs, 6 participants et 1 non participant) dont 7 ont été interrogées lors des deux séries d'entretiens.  Niveaux hiérarchiques des personnes interrogées : 8 employés 4 managers de proximité 1 manager intermédiaire 2 top-managers  (230 933 mots)	Plénières (2 sur 4) Réunions de groupes de travail (3) Réunion des sponsors (1)	Documents relatifs au lancement du réseau Présentations PowerPoint des plénières Documents de synthèse sur les activités des sous-groupes Journaux internes du réseau Vidéos et documents sur les conférenciers externes pendant la plénière. Environ 224 Mo

**Tableau 1 : Données collectées**

Une première série de 23 entretiens a été complétée par une deuxième série de 16 entretiens, certains avec les mêmes répondants que lors de la première série, consacrés à la compréhension de l'évolution du réseau et des bénéfices que les participants en ont retirés. Le guide d'entretien était orienté sur le fonctionnement du réseau, sur sa perception par l'interviewé et sur les apports pour l'entreprise et pour lui. Bien que ces entretiens aient été menés dans le cadre d'une autre recherche, une partie du guide d'entretien était explicitement dédiée à ce que les participants tiraient de leur expérience au sein du réseau en termes de

<sup>2</sup> Voir la présentation du terrain de recherche pour des informations sur les différents rôles tenus au sein des réseaux.

connaissances techniques, méthodologiques, en termes d'attitudes et de comportements, aussi bien pour leur participation au réseau que pour leurs activités opérationnelles.

Cet auteur a également participé à différentes sessions plénières et réunions intermédiaires en tant qu'observateur non participant, et une fois en tant que conférencier externe. Enfin, des données secondaires ont été recueillies auprès des répondants : documents internes préparatoires, documents liés aux productions des réseaux, présentations PowerPoint...

Nous avons codé les données en suivant les méthodes préconisées par Langley & Abdallah (2011) et Gioia *et al.* (2013). Dans un premier temps, nous avons réalisé un codage inductif fondée sur la grounded theory (Strauss & Corbin, 1998) afin de réduire nos données (cf. tableau 2).

<b>Codage de 1<sup>er</sup> rang (inductif)</b>	<b>Codage de 2<sup>ème</sup> rang (abductif)</b>	<b>Dimensions agrégées</b>
Acquisition de compétences en communication vers les collègues et les top-managers Accès aux top-managers de l'entreprise	Apprentissages circonscrits au réseau	Apprentissage simple boucle (évolution des comportements dans le cadre opérationnel)
Appropriation des livrables issus du réseau dans le cadre opérationnel Utilisation opérationnelle de connaissances déclaratives développées dans le cadre du réseau Sollicitation des personnes rencontrées dans le cadre du réseau pour des aspects opérationnels Utilisation opérationnelle de connaissances procédurales développées dans le cadre du réseau	Apprentissages transférés dans le cadre opérationnel	
Fierté et confiance en soi Confiance dans les autres	Nouvelles attitudes envers soi-même et les autres	Apprentissage double boucle (évolution des attitudes dans le cadre opérationnel)
Tolérance à l'ambiguïté Compréhension de la complexité des problèmes organisationnels	Nouvelles attitudes envers l'ambiguïté et la complexité	
Capacité à intégrer des connaissances issues de l'extérieur de l'entreprise Nouvelle attitude envers la collaboration et le partage de connaissances Reproduction des principes des réseaux dans le cadre opérationnel	Nouvelles attitudes envers le travail collaboratif et le partage de connaissances	

**Tableau 2 : Deux grands types d'apprentissage dans le réseau**

Pour chaque cas, nous n'avons sélectionné que les données en rapport avec les apprentissages individuels des participants, en accordant une attention particulière au rôle de la personne interrogée dans les réseaux. Ainsi, nous avons considéré qu'un apprentissage avait eu lieu seulement s'il était exprimé par un participant opérationnel : les affirmations des top-managers selon lesquelles les participants opérationnels auraient appris n'ont pas été considérées comme des preuves suffisantes, sauf lorsqu'elles venaient confirmer des apprentissages mis en avant par des opérationnels. Chaque cas a permis de générer un certain nombre de codes, certains communs, d'autres pas. Nous avons alors relu les données de chaque cas en cherchant à vérifier la présence ou l'absence des codes générés par l'autre cas. Cela nous a permis de mettre en évidence les apprentissages ou l'absence d'apprentissage dans chaque cas et leurs conséquences dans le cadre opérationnel.

Dans un second temps, nous avons relié, de manière abductive, ces catégories empiriques à des concepts plus généraux. Nous avons constaté que leur participation avaient permis aux participants opérationnels d'utiliser dans leurs activités quotidiennes des connaissances (procédurales, déclaratives, relationnelles) développées dans le cadre des réseaux mais également qu'ils exprimaient des évolutions dans leurs attitudes envers eux même et les autres membres de l'organisation, envers l'ambiguïté et la complexité des problèmes organisationnels, et enfin dans leurs méthodes de travail, en termes de collaboration et de partage de connaissances. Nous avons donc regroupé au final ces différents apprentissages individuels en deux niveaux (dimensions agrégées) selon qu'ils aboutissent à des changements comportementaux ou à des évolutions des croyances et attitudes sous-jacentes à ces comportements.

## 2.2 PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE

Au début de l'étude, la SNCF compte environ 160 000 salariés. Elle est à cette époque divisée en deux branches : SNCF Réseau, chargé de l'entretien, la maintenance et le renouvellement des infrastructures ferroviaires ainsi que la gestion du trafic ; et SNCF Mobilité, en charge de toutes les autres fonctions liées au transport de voyageurs. Le siège apporte un soutien fonctionnel (finance, systèmes d'information, recherche et développement, etc.) aux services opérationnels des deux établissements.

À la fin des années 2000, en raison de différentes nouvelles réglementations européennes, les services ferroviaires de transport de passagers doivent être libéralisés et le marché ferroviaire s'ouvrir à la concurrence, d'abord pour le transport international de passagers (décembre 2009) puis pour le transport national et régional (progressivement de 2019 à 2039). Pour se préparer à cette évolution majeure, l'entreprise décide de lancer 37 « réseaux apprenants » dans des directions fonctionnelles (comme les Directions des Achats ou des Ressources Humaines, les deux cas que nous étudions dans cette communication) et opérationnelles (installations régionales et gares locales) avec l'objectif affiché d'améliorer la capacité d'adaptation de l'entreprise et de « co-construire une vision partagée de l'avenir » (Autissier *et al.*, 2013, p. 19). Il s'agit aussi de développer l'autonomie et les compétences des membres opérationnels de l'entreprise pour améliorer les réponses de cette dernière aux évolutions liées à l'ouverture de la concurrence.

Les réseaux apprenants partagent de nombreuses caractéristiques des processus d'open-strategy et peuvent ainsi leur être assimilés (cf. Saile *et al.*, 2017 pour un schéma général de ces processus) :

- un enjeu stratégique initial complexe comme, ici, l'ouverture à la concurrence qui touche toutes les directions de l'entreprise ;

- une phase préparatoire plutôt fermée pendant laquelle les top-managers réfléchissent avec un nombre restreint de personnes aux thèmes et aux questions pour lesquels ils souhaitent la participation des opérationnels ;

À la SNCF, tous les réseaux sont conçus de la même manière en termes de types de participants et de calendrier. La majeure partie des participants (entre 80 et 100 par réseau) est constitué d'employés, de managers de proximité et de managers intermédiaires issus des différentes directions centrales ou régionales de la SNCF. Le réseau est lancé lors d'une plénière durant laquelle ils participent à la construction de thèmes - spécifiques à leur réseau - à partir des sujets stratégiques sur lesquels les dirigeants souhaitent les faire travailler. Suite à la plénière, 5 à 8 thèmes spécifiques au réseau (par exemple, performance économique et relations fournisseurs pour le réseau achat ; pilotage par la masse salariale pour le réseau RH) sont retenus et des groupes de travail sont constitués pour traiter chaque thème. Les groupes sont composés de 5 à 10 membres qui les ont rejoints sur la base de leur intérêt pour le thème.

Le travail dans les groupes est animé par deux ou trois « animateurs », eux aussi issus des niveaux opérationnels, dont le rôle est de soutenir une dynamique collective dans le groupe de travail. Dans la suite de cette communication, nous regroupons les participants et les animateurs sous le terme « participants opérationnels » car ils sont issus des mêmes niveaux hiérarchiques. De plus, une même personne peut tenir alternativement un rôle d'animateur ou de participant au sein d'un même réseau.

Le réseau est également soutenu par un « Comité d'animation et d'influence du réseau » (CAIR) dont le rôle est d'apporter des connaissances stratégiques aux participants en cas de besoin, de les aider à vendre leurs initiatives aux top-managers de la direction, et à les expérimenter au sein de l'entreprise. Les membres du CAIR sont des top-managers ou des middle-managers possédant une expertise particulière. Ils se répartissent les groupes de travail selon leur intérêt pour le thème ; chaque groupe est ainsi soutenu par deux ou trois sponsors

issus du CAIR. Enfin, le réseau dans son ensemble est piloté par un « facilitateur », mandaté par le dirigeant et chargé de lancer le réseau, d'organiser matériellement les sessions plénières et d'aider les animateurs si besoin.

Après la plénière de lancement, le réseau fonctionne sur une base annuelle, rythmé par des séances plénières tous les trois ou quatre mois et des rencontres intermédiaires pour les groupes de travail. Ces rencontres ne sont pas organisées formellement par le facilitateur mais sont encouragées et gérées par les animateurs. Elles sont aussi censées permettre la rencontre des participants avec les sponsors des groupes de travail.

Chaque plénière dure une journée entière et, se déroule dans un hôtel ou un centre de congrès, en dehors des locaux de l'organisation. Les participants viennent de toute la France. La matinée est consacrée à des conférences, liées aux thèmes de travail du réseau, par des consultants internes ou par des extérieurs, consultants ou universitaires, puis à la présentation par les groupes de travail de l'avancement de leurs travaux. L'après-midi, les groupes de travail travaillent sur leur thème respectif mais ils ont aussi l'occasion de rencontrer les autres groupes et de discuter avec eux de manière informelle.

Les réseaux apprenants ont apporté des résultats tangibles comme, par exemple, des guides, des outils de veille concurrentielle ou interne, et autres livrables qui ont facilité la résolution d'irritants locaux. Ils ont également apporté des résultats plus difficilement mesurables mais tout aussi importants, comme le souligne le directeur des Achats : « *Pour moi, le réseau est un iceberg. La partie émergée est constituée des résultats des groupes. La partie cachée, et la plus importante, est la façon dont ils ont changé leur comportement* ».

## **2.3 PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS**

Dans cette communication, nous nous concentrons sur deux réseaux apprenants particuliers, celui de la Direction des Achats et celui de la Direction des Ressources Humaines. Ces deux réseaux ont produit des résultats contrastés en termes d'apprentissages individuels des participants opérationnels.

### **2.3.1 Étude de cas 1 : le Réseau Achats**

Dès son arrivée en 2007, le nouveau responsable de la Direction des Achats (environ 700 personnes) engage une réflexion stratégique sur les conséquences de l'ouverture à la concurrence pour les activités d'achats de l'entreprise. La Direction des Achats est chargée d'approvisionner les établissements Réseaux et Mobilité en biens matériels nécessaires à leur activité mais aussi en biens de services tels que les équipes de sécurité et de nettoyage en gare et le long des voies ferrées. Elle achète pour environ 18 milliards d'euros chaque année. Le nouveau directeur et ses 5 vice-directeurs élaborent un programme stratégique appelé « SynergiA » qu'ils présentent ensuite au comité exécutif de l'entreprise. Le plan est validé mais le directeur des Achats et ses vice-directeurs trouvent qu'il manque de pertinence et de précision sur la mise en œuvre. Suite à une suggestion du DRH, ils décident de lancer un réseau apprenant pour approfondir les 40 priorités stratégiques identifiées dans le programme et assurer la réussite de leur déploiement. Le réseau doit être composé de personnes issues de la direction centrale des achats et des départements achats dans les entités locales des établissements.

Après avoir sélectionné 12 animateurs parmi les niveaux opérationnels, le directeur anime avec eux un premier atelier sur les 40 priorités qui aboutit à la sélection de 35 « conditions de réussite » considérées comme étant les plus urgentes. Le directeur, son CODIR, et les animateurs se mettent alors à démarcher des volontaires pour participer au réseau. Celui-ci est officiellement lancé lors d'une plénière réunissant une centaine de personnes. Les 35 priorités

sont discutées et regroupées en 5 thèmes de travail : la performance économique et les relations avec les fournisseurs ; le service client (clients internes) ; la sécurisation et la simplification des procédures ; les achats durables et solidaires ; et le développement des RH. Au bout d'un an, après quatre plénières et des travaux de groupe en intersessions, le réseau réussit à produire des résultats concrets tels que de nouvelles procédures axées sur le client, une charte verte, des lignes directrices pour l'évaluation de la qualité et du risque fournisseur, etc. Le réseau est alors relancé pour une année supplémentaire, dans un format légèrement modifié. Cette seconde version du réseau permet de produire d'autres résultats concrets, comme des procédures de gestion des fournisseurs défaillants ou des programmes d'intégration des nouveaux acheteurs.

### **2.3.2 Étude de cas 2 : le Réseau RH**

En 2009, le directeur de la Direction des Ressources Humaines souhaite travailler sur le repositionnement stratégique de la fonction RH au sein de la SNCF en raison de l'insatisfaction du niveau local envers la fonction RH centrale. Il lance un processus d'open-strategy afin de donner plus de poids stratégique aux services RH opérationnels dans les établissements régionaux et locaux, espérant ainsi atténuer les tensions grâce à la co-construction d'une stratégie RH par les niveaux central et local. L'appel à volontaires exprime formellement cette orientation : *« Imaginez une SNCF où les professionnels RH pourraient co-construire les politiques RH, où leurs retours sur des dysfonctionnements, tout comme leurs idées et expérimentations, remonteraient directement au CODIR RH pour arbitrage, où la fonction RH - quels que soient le poste, le niveau hiérarchique, le métier - se mobiliserait pour trouver les solutions RH les plus efficaces... Un rêve qui pourrait devenir une réalité. [Le directeur] et le CODIR RH sont prêts à relever le défi, en appelant 200 volontaires à former un réseau pour se lancer dans l'aventure »* (Document interne)

Les membres du CODIR identifient alors un certain nombre de sujets qui, selon eux, pourraient être traités au sein du réseau. Ces sujets sont discutés lors d'une plénière de lancement en octobre 2009 avec une centaine de personnes et donne lieu à l'identification de 8 thèmes possibles. Après un vote, 4 sont retenus : pré-recrutement ; onboarding ; gestion de la diversité ; pilotage par la masse salariale. Parmi les participants opérationnels à la plénière, une cinquantaine accepte d'intégrer un groupe de travail et de réfléchir à l'un des quatre thèmes. Les autres choisissent de ne participer qu'aux plénières.

Au cours de l'année 2010, le réseau rencontre des difficultés pour fonctionner, notamment en raison d'une grève nationale, ce qui ne lui permet pas de produire de résultats particuliers. Cependant, convaincu de l'intérêt d'une telle initiative pour la fonction RH, l'un des directeurs retourne rencontrer des sponsors potentiels (anciens et nouveaux) pour lancer une seconde version du réseau. De nombreuses expérimentations sont alors lancées dans des agences locales, dans les domaines de la gestion de la paie, du sourcing et de l'intégration des jeunes. Là encore, le réseau ne donne lieu à aucune production concrète. Les participants expriment néanmoins leur satisfaction à l'égard du réseau, notamment parce qu'ils ont le sentiment d'avoir appris à agir différemment dans leurs tâches quotidiennes.

### **3 RÉSULTATS**

Dans cette partie, nous présentons nos résultats pour l'ensemble des deux cas, selon les codes de 2<sup>ème</sup> rang et les dimensions agrégées que nous avons mis en évidence. Nous précisons la nature des connaissances développées dans le cadre des apprentissages individuels au sein des réseaux et la capacité des participants à les mobiliser par la suite dans le cadre de leurs activités opérationnelles.

### 3.1 APPRENTISSAGES SIMPLE BOUCLE : ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DANS LE CADRE OPÉRATIONNEL

Les apprentissages simple boucle sont des apprentissages dans lesquels les individus développent de nouvelles connaissances déclaratives, relationnelles ou procédurales qui modifient les comportements sans que leurs croyances ou attitudes sous-jacentes n'évoluent fondamentalement. Dans nos deux études de cas, certains apprentissages sont restés limités au cadre du seul réseau et n'ont pas été exploités ailleurs par les participants opérationnels. D'autres en revanche ont pu être transférés depuis le réseau vers le cadre opérationnel.

#### 3.1.1 Apprentissages circonscrits au réseau

Nous avons observé des apprentissages en termes de **compétences communicationnelles** vers les pairs et les top-managers.

*Quand vous mettez quelqu'un devant une plénière de 100 personnes pour présenter l'avancement des axes sur lesquels il travaille, au début c'est difficile, à la fin il commence à apprécier, ça lui permet de se développer sur l'aspect com. Il acquiert de l'aisance en public. (Achats – Participant/Animateur – Manager de proximité n°1)*

Le réseau constitue également un espace dans lequel les participants opérationnels ont un **accès direct aux top-managers** de leur direction. Ceci leur permet de développer leur réseau relationnel et d'échapper à la lourde structure bureaucratique de la SNCF.

*Aussi la proximité avec les chefs. Par exemple pendant les plénières à l'heure du déjeuner ils [les top-managers] passent autour de toute leur table, ils serrent les mains à des gens qui ont rarement vu les cadres dirigeants aussi proches. (Achats – Participant/Animateur – Manager de proximité n°1)*

Si, au sein du Réseau Achats, l'accès aux top-managers a été effectif dès le début, il a été beaucoup plus long à se mettre en place dans le Réseau RH. Il a fallu que le top-manager en charge du réseau intervienne auprès de ses pairs pour que ces derniers se mettent à échanger avec les opérationnels et les aident à affiner leurs réflexions et leurs propositions d'expérimentations.

*Dans le premier réseau RH, tout le monde est d'accord pour dire qu'on n'a pas eu le soutien du comité de direction RH, hein. C'était un soutien ou du bout des lèvres, ou*

*bon gré mal gré, ou je ne sais pas moi, pour faire plaisir à X ou Y... Bon. On sentait pas d'allant. (RH – Participant – Employé n°5)*

*Par contre, ce qui a péché le plus, je dirais, c'est le rebouclage avec la gouvernance, c'est à dire qu'ils [les participants] ont travaillé, c'était super, mais ils ne travaillent pas pour rien, ils travaillent pour qu'éventuellement, ils puissent en parler, s'ils sont étonnés de quelque chose, s'ils ont analysé des dysfonctionnements, c'est pour pouvoir le faire remonter, avoir un échange avec la gouvernance, et que la gouvernance tranche, dise, voilà, peut-être que votre idée n'est pas bonne et je vous explique pourquoi on ne peut pas la mettre en place, ou pourquoi j'estime que oui, elle est bonne, et on va aider à la développer, soit on peut monter une expérimentation sur telle chose... Mais il faut qu'il y ait cette relation. Dans le premier réseau, on a eu du mal à construire cette relation, on n'a jamais eu ce qu'on appelle aujourd'hui un comité de capitalisation, une réunion avec des sponsors, ou ceux qui sont en portage de ce réseau, et les membres eux-mêmes. (RH - Animateur/facilitateur - Employé n°8)*

### **3.1.2 Apprentissages transférés dans le cadre opérationnel**

Cependant, les apprentissages ne sont pas tous circonscrits aux réseaux. Les réseaux permettent aux participants opérationnels de rencontrer et d'interagir avec d'autres participants, d'apprendre à les connaître, de partager des bonnes pratiques, leur fournissant ainsi des occasions de développer des connaissances potentiellement utiles dans leur cadre opérationnel.

Le Réseau Achats a ainsi produit des livrables qui ont été par la suite utilisés non seulement par les participants opérationnels eux-mêmes mais aussi par les non-participants.

*Le précédent groupe axe fournisseurs a sorti un livrable : comment traiter les dysfonctionnements entre les fournisseurs et ces deux petits livrables qui aujourd'hui sont mis en ligne sur notre intranet et qui nous servent également opérationnellement dans nos relations avec les fournisseurs mais surtout aussi à piloter les prestations ou les travaux avec nos clients internes. (Achats – Participant – Employé n°1)*

Les groupes de travail du Réseau Achats ont en effet produit de nombreux livrables, tels que le guide fournisseurs cité dans le verbatim, mais également une nouvelle grille d'évaluation de la satisfaction des clients internes, un annuaire des correspondants achats dans les établissements locaux, un benchmark des meilleures pratiques en matière d'achats dans d'autres entreprises publiques', une charte verte à intégrer dans les appels d'offres immobiliers... Ces livrables font désormais partie des procédures et outils utilisés par la

Direction des Achats. A l'inverse, le Réseau RH n'a pas réussi à produire de tels livrables, ce que certains participants ont considéré comme un échec.

Cependant, au niveau individuel, certains participants du Réseau RH ont réussi à utiliser dans leurs activités opérationnelles des connaissances développées dans le cadre du réseau même si ces dernières n'ont pas été incorporées dans des livrables. C'est alors moins le résultat que le processus de réflexion qui est utile aux participants.

*Si je prends le sujet de la masse salariale versus la gestion des effectifs, nous, en tant qu'entreprise publique, on est géré par les effectifs, Bercy nous gère par les effectifs, donc, avoir un groupe qui dit, sur un sujet serpent de mer, mais si on était géré par la masse salariale, ce serait beaucoup plus performant, le fait qu'un groupe ait pu travailler sur ce sujet-là, ça leur a permis de mieux comprendre les enjeux, mais ça n'a apporté, c'était voué à l'échec en terme de résultat opérationnel, parce qu'en dehors de dire « fuck » à Bercy, je ne veux plus être géré par les effectifs, tu ne peux pas changer. En revanche, ça a permis de trouver que des marges d'initiatives locales étaient possibles parce qu'ils ont mieux compris les enjeux. (RH – Facilitateur–Employé n°7)*

Ce travail d'un groupe dédié au pilotage économique de l'emploi a permis à ses membres d'explorer le concept de masse salariale et son applicabilité au sein de l'entreprise. Le temps consacré à la recherche d'information sur le sujet et les discussions collectives leur ont permis d'acquérir des **connaissances déclaratives** précises sur le pilotage de la masse salariale, que certains d'entre eux ont réutilisées dans le cadre de leur travail opérationnel.

*Pilotage et masse salariale, c'en est resté à, je ne sais plus, on avait dû faire des genres de fiches pratiques, on avait essayé de faire de la vulgarisation, mais je ne sais plus, je pense que c'est resté à l'état de projet, je ne pense pas que ça a été fait. Au moins, des membres du groupe se sont formés, mais après, je ne pense pas que ça a été diffusé. Enfin, moi, ça m'a servi, après, dans le cadre de mon travail par contre, parce qu'on m'a demandé de former des contrôleurs de gestion sociaux au pilotage de la masse salariale et ça n'avait rien à voir avec le, enfin, c'était en dehors du réseau apprenant, et je suis partie de ce qu'on avait fait dans le cadre du réseau apprenant : les questions que se posaient les RH, leurs difficultés, pour comprendre et pour appréhender ce sujet-là. (RH – Participant/Animateur – Manager de proximité n°2)*

Les participants aux réseaux ont également développé des **connaissances relationnelles** grâce à leurs nouvelles rencontres au sein des réseaux. Ces nouvelles rencontres sont d'ailleurs l'un des bénéfices les plus exprimés par les répondants au sein du Réseau Achats.

*Puisque j'arrivais tout juste à la direction des achats et c'était l'occasion de rencontrer beaucoup de monde et de me faire un réseau dans le vrai sens du terme puisque j'étais ni du métier et achats ni de la région de Lyon donc je ne connaissais vraiment personne. Ça c'était un vrai plus que j'ai identifié tout de suite. (Achats – Participant/Animateur – Manager de proximité n°2)*

En interagissant et en apprenant à se connaître, les participants du Réseau Achats développent leur réseau interpersonnel, ce qui leur permet ensuite de se solliciter mutuellement dans le cadre opérationnel pour gagner du temps et améliorer leur travail.

*Dans le réseau conçu à l'origine, il n'y avait pas d'impératif de production. Ensuite les apports de formation, de connaissances du réseau ont un impact direct sur la production. Par exemple aujourd'hui je suis acheteur, j'ai un sujet à traiter, je risque de passer beaucoup de temps de recherche, de potasser la doc pour monter et lancer mon appel d'offre. Maintenant je suis dans le réseau, je sais que mon collègue de Marseille ou de Bordeaux ou de Lille a fait à peu près le même atelier, je vais l'appeler, je vais échanger les infos ce qui va me faciliter largement la tâche dans mon boulot quotidien, on va échanger sur nos retours d'expériences sur des éventuelles erreurs que j'éviterai donc de faire, sur des petites astuces à mettre en place pour respecter les coûts, les délais. L'apport est principalement dans l'échange. Ce qui fait que l'investissement en logistique et en temps, qui peut être mis en place pour un réseau, est rapidement rentabilisé une fois que la pratique est généralisée. (Achats – Participant/Animateur – Manager de proximité n°1)*

A l'inverse, les participants du Réseau RH n'ont pas exprimé de tels recours à leur réseau interpersonnel dans le cadre opérationnel. Pour autant, comme nous le verrons dans la partie consacrée aux apprentissages double boucle, leur participation a largement contribué à faire évoluer leurs attitudes et croyances vis-à-vis des autres dans leur travail opérationnel

Les participants au Réseau RH ont par ailleurs souligné qu'ils avaient développé de nouvelles **connaissances procédurales** qu'ils ont par la suite appliquées dans leur cadre opérationnel. Ces nouvelles connaissances procédurales résultent de l'appropriation de techniques apprises sur le tas dans le cadre du réseau ou, dans le cas des animateurs, acquises lors de formations à l'animation en amont du lancement du réseau.

*Moi, j'ai découvert ça, j'ai découvert quelques outils, comme ça, dans le cadre des démarches apprenantes, qui sont super intéressants, que je ne connaissais pas avant. C'est pour ça que je vous dis, est-ce qu'il faut en attribuer la paternité aux réseaux apprenants, ou pas, est-ce que c'est des gens, en réfléchissant, au réseau ou dans le cadre du réseau, ont pensé à ça, je n'en sais rien. Le fait est que ce sont des outils qui font aussi changer les curseurs, un peu, et du coup, voilà, moi, je me les suis*

*réappropriés, je les utilise dans des techniques d'animation, séminaires ou autres, et là encore, je trouve que c'est des outils intéressants qui font bouger les lignes. (RH – Participant – Employé n°3)*

De telles connaissances favorisent ainsi une amélioration des résultats dans leur cadre opérationnel, comme l'exprime le verbatim ci-dessous.

*Moi, j'avais un groupe sur l'intégration des nouveaux arrivants dans l'entreprise, on a beaucoup travaillé sur le sujet, pas forcément beaucoup restitué au sein du groupe, mais moi, j'ai mis beaucoup de choses en application, je dirais, sur le terrain, dans l'établissement où j'étais, et effectivement, avec tout ça, je suis passée d'un taux d'échec de 30% à un peu moins de 10% en quatre ans. (RH – Participant/Animateur – Manager de proximité n°1)*

Elles permettent aussi une évolution de leurs activités managériales lorsqu'ils sont managers de proximité :

*Enfin, j'ai vraiment appris là-dessus parce que je n'étais pas du tout, je n'ai pas suivi de formation à l'animation, et dans le cadre du réseau RH apprenant, on nous a appris énormément de techniques d'animation. Ça m'a beaucoup servi, même en dehors de l'entreprise, en fait. L'animation de groupe, ou même dans l'entreprise, et en dehors de l'animation du réseau apprenant, j'ai été amenée à animer des ateliers dans le cadre de séminaires, quand j'étais à l'EPIC de tête, et le fait d'avoir toutes ces techniques d'animation qui nous étaient présentées par le réseau RH apprenant, c'était vraiment un apport inestimable pour moi, pour la suite, dans le cadre de mon travail mais aussi en dehors du travail. [...] Et avec le réseau RH j'ai appris des méthodes qui me permettent de travailler sur la motivation des uns et des autres. (RH – Participant/Animateur – Manager de proximité n°2)*

Assez paradoxalement, nous n'avons pas trouvé trace, dans les entretiens du Réseau Achats, de transferts similaires de connaissances procédurales, c'est-à-dire à titre individuel. Le Réseau Achats a permis l'acquisition de nouveaux savoir-faire opérationnels collectifs au sein de l'ensemble de la direction – au travers du transfert des livrables évoqués plus haut. Mais, contrairement à ce que nous avons observé dans le Réseau RH, les participants eux-mêmes ne semblent pas avoir tiré de bénéfice individuel de leur participation par exemple en développant des connaissances déclaratives ou procédurales qui leur seraient propres et les différencieraient des non-participants.

### 3.2 APPRENTISSAGE DOUBLE BOUCLE : ÉVOLUTION DES ATTITUDES DANS LE CADRE OPÉRATIONNEL

Nos études de cas montrent également que les réseaux ont abouti à des apprentissages double boucle, un type d'apprentissage rarement mentionné dans la littérature empirique en open-strategy. Ces apprentissages double boucle correspondent à des évolutions des croyances et représentations qui guident les comportements des individus. Nos résultats montrent trois types d'évolution avec des résultats contrastés dans les deux études de cas : des changements d'attitude envers soi-même et les autres ; des changements d'attitude envers l'ambiguïté et la complexité des problèmes opérationnels ; et enfin des changements d'attitudes envers le travail collaboratif et le partage de connaissances.

#### 3.2.1 De nouvelles attitudes envers soi-même et les autres

Dans les deux réseaux, les participants opérationnels expriment la **fiereté et la confiance en eux** qu'ils retirent de leurs nouvelles capacités à communiquer, de leurs nouvelles relations avec les top-managers et de leurs nouvelles connaissances déclaratives et procédurales. Cette fiereté est particulièrement prégnante lorsqu'ils arrivent à faire valoir leurs idées auprès des top-managers ou lorsque les livrables de leur groupe de travail sont utilisés par leurs collègues dans le cadre opérationnel.

*C'est quelque chose, et de pouvoir l'exprimer devant des DET<sup>3</sup> et autre, mais qu'est ce qu'il était fier ! Il était vraiment content, hein ! Mais ça, on ne le retrouve pas ailleurs, je pense. (RH – Animateur – Employé n°4)*

*Et puis ça leur permet d'acquérir un certain niveau de confiance parce que le fait d'apprendre que leurs autres collègues font pareil avec de bon résultats, donc ils se disent que c'est la bonne façon de faire, moi j'ai une bonne pratique je la partage, je la donne aux autres. Fiereté quelque part dans la mesure où ils travaillent sur quelque chose et que les résultats sont appropriés par les autres et comment c'est utilisé, pratiques dont ils ont la paternité donc ils sont fiers d'avoir apporté leur petite pierre. C'est gratifiant (Achats – Participant/Animateur – Manager de proximité n°1)*

---

<sup>3</sup> Les DET sont des directeurs d'établissement au sein des régions qui présentent en général 4 niveaux hiérarchiques : les DPX (manager de proximité), les DUO (directeur d'unité opérationnelle), les DET (directeur d'établissement) et le directeur régional.

*Mais on crée aussi de la valeur immatérielle, la motivation des employés, qui sont plus fiers de travailler là qu'ailleurs, qui n'ont pas envie de partir, s'ils vont voir si l'herbe est plus verte ailleurs, ils reviennent chez nous, ils ne partent pas, on attire des talents, ils sont motivés. (Achats – Sponsor – Top Manager n°4)*

Dans les deux réseaux, les participants opérationnels mentionnent également qu'ils ont développé **des relations de confiance** avec les autres participants et que ces relations perdurent au-delà du réseau. Ces nouvelles relations leur sont très utiles lorsqu'ils sont amenés à se rencontrer pour des questions autres que celles liées à leur participation au réseau, la confiance développée au préalable permettant des échanges plus riches.

*Et d'ailleurs, même si je ne les vois pas régulièrement, les personnes que j'ai pu rencontrer dans le cadre du groupe de travail, je n'ai pas du tout les mêmes relations avec elles qu'avec d'autres, que j'ai pu croiser dans ma carrière. Les relations sont tout de suite... Si on est amenés à se retrouver sur un sujet, les relations sont complètement différentes. Tout de suite. Je sais que je peux avoir... Voilà, il y a une confiance qui s'est établie à cette époque-là, et donc, voilà... J'ai le cas de deux personnes que j'ai retrouvées, enfin, oui, deux personnes en particulier que j'avais perdues de vue depuis trois ans, que j'ai retrouvées récemment, dans les quatre ou cinq derniers mois, sur des sujets sur lesquels je travaille, les relations ne sont pas du tout les mêmes, je peux les appeler en toute confiance, je peux leur dire quel est mon problème sur ces sujets-là, je sais que ça va rester à notre niveau, et qu'on peut se parler... (RH – Participant/Animateur – Manager de proximité n°2)*

### **3.2.2 De nouvelles attitudes envers l'ambiguïté et la complexité**

Dans le Réseau RH, les participants ont en outre développé de nouvelles attitudes dans leur manière d'appréhender les problèmes, qu'ils soient stratégiques ou opérationnels, auxquels ils sont confrontés. Ils ont ainsi intégré que la résolution de problème pouvait nécessiter de varier les points de vue et les représentations, d'explorer des options éloignées des solutions habituelles, en bref, d'être patient et ouvert ! Ces apprentissages ont été regroupés sous le code de 2<sup>ème</sup> rang « **nouvelles attitudes envers l'ambiguïté et la complexité** ».

La **tolérance à l'ambiguïté** est une attitude individuelle qui consiste à accepter que toutes les dimensions d'un problème ne soient clairement identifiées dès le départ et que certaines nécessitent du temps pour émerger, de prendre par conséquent le temps d'explorer le problème sous divers angles et points de vue. La temporalité particulière des réseaux apprend

aux participants opérationnels à prendre des « respirations », du recul par rapport à l'urgence de leurs tâches quotidiennes et à accepter qu'un problème ne soit pas réglé immédiatement et contribue ainsi au développement d'une plus grande tolérance à l'ambiguïté.

*L'important c'est le chemin qu'on fait, finalement l'expérimentation c'est un peu une excuse, un peu prétexte, ce n'est pas le plus important, ce n'est pas trop grave si on ne sort pas de livrable, l'important c'est la réflexion, l'échange qu'on peut y avoir, cet aspect aération de notre vie quotidienne. J'y mets mes mots à moi en tout cas c'est ce que j'ai ressenti (RH –Animateur – Employé n°1 – Premier entretien).*

*Ca m'a permis de, oui, de sortir du quotidien de l'opérationnel et d'enrichir la façon dont on voit les choses et du coup, d'être plus ouverte au changement, d'être plus ouverte à ce que je vais appeler le pas de côté, quoi... De si dire que si on est face à une difficulté, c'est pas forcément en continuant son sillon tout droit, il y a moyen de faire un pas de côté, de se dire, comment on pourrait envisager complètement différemment. Je n'ai pas forcément d'exemple précis, de réalisation concrète (RH – Animateur – Employé n°1 – Deuxième entretien)*

Cette capacité nouvelle à « faire un pas de côté » leur permet aussi de **considérer les problèmes de manière plus complexe** en y intégrant les perspectives et les enjeux que leur attachent d'autres acteurs organisationnels.

*Donc, ça, c'est une vertu, aussi, du réseau apprenant... On mesure mieux la complexité d'un problème qu'on n'avait pas appréhendé de la même façon, hein... Parce que, là, on l'appréhende à plusieurs, chacun y va de son analyse de la problématique, chacun montre que oui, il y a tel ou tel aspect auquel on n'avait pas pensé, donc, ça montre une complexité... C'est comme si on rentrait, on découvrirait un peu la systémique, hein, finalement... Donc, chacun découvre un morceau du problème, réalise qu'il est connecté au reste, bon ... (RH –Participant – Employé n°3)*

*C'est vrai que ça m'avait quand même aidée, ça fait contribué à m'ouvrir l'esprit sur, pour le coup, notre groupe, sur la dimension économique, c'est à dire que même si on n'a pas mis en œuvre une pratique particulière, etc., ça m'a permis de prendre conscience de la dimension économique sur laquelle j'étais peut-être le moins sensibilisée, ça m'a aidée à, ça m'a enrichie en terme d'appréhender les choses (RH – Animateur – Employé n°1)*

Nous n'avons observé cette évolution de la tolérance à l'ambiguïté et à la complexité que dans le cadre du Réseau RH. De fait, les participants opérationnels du Réseau Achats n'ont pas eu l'occasion d'apprendre à développer cette attitude, principalement du fait d'un raccourcissement des cycles d'exploration dans ce réseau.

Les deux réseaux ont été conçus avec une absence d'objectifs et de délais de production. Cette approche est déstabilisante pour les participants opérationnels car elle est éloignée des modes de fonctionnement de leur cadre opérationnel et qu'elle peut amener en outre à ce qu'ils soient confrontés à des incompréhensions et des critiques de la part de leurs collègues non participants.

*On n'a pas été super productifs, et les autres disent ben, oui, vous vous rencontrez dans vos plénières, vos plateformes, à Paris, ou alors vos work cafés, etc., vous bossez pas beaucoup, quoi... C'est un fait. (Achats – Participant – Employé n°1)*

Dans les deux réseaux, cette déstabilisation a conduit les opérationnels à demander à leurs top-managers plus de clarté dans les attendus des réseaux en termes de livrables et de délai. Les top-managers du Réseau Achats ont choisi d'accéder aux demandes des participants opérationnels et ont laissé les groupes de travail se doter de délais plus courts et d'objectifs de production de livrables. Ils les ont également aidés à diffuser leurs résultats en-dehors du réseau et à démontrer ainsi concrètement son utilité.

*On a aussi des dérives, on a aussi des personnes qui nous quittent, parce que nous ne sommes pas dans un cadre rassurant. Et ce qu'on peut voir dans l'accouchement d'idées, l'idée de créer quelque chose, il y a des périodes de flou surtout au début du projet, puis il y a une autre étape où on commence à voir un peu plus clair et là ça se structure un peu, dans un cadre plus organisé et là on répartit le travail sous forme de sous-groupes. Aujourd'hui on a travaillé sous forme de quatre sous-groupes. (Achats – Animateur – Manager de proximité n°3)*

En faisant cela, les top-managers du Réseau Achats ont permis aux participants opérationnels de reproduire les pressions de temps et de productivité de leur environnement opérationnel et de diminuer l'ambiguïté des situations auxquels ils étaient confrontés. Dès lors, les participants n'ont pas eu besoin de développer une plus grande tolérance à l'ambiguïté dans le cadre de leur participation au réseau. Cela a contribué à les rassurer en leur fournissant un cadre familier dans lequel ils travaillaient de manière similaire à leur travail opérationnel, en mode projet plutôt qu'en mode exploratoire, et a facilité l'appropriation des livrables.

Au contraire, dans le Réseau RH, les top-managers ont refusé d'accéder aux demandes similaires des participants opérationnels et ont continué à insister sur l'importance de ne pas se doter d'objectifs de délais ou de livrables. En montrant leur propre tolérance à l'ambiguïté et à l'absence de production concrète, ils ont créé un espace dans lequel les participants pouvaient développer leur propre tolérance à l'ambiguïté et à la complexité.

### **3.2.3 De nouvelles attitudes envers le travail collaboratif dans le cadre opérationnel**

Leur participation aux réseaux a également favorisé des changements dans la manière dont les participants opérationnels intègrent des éléments fournis par des intervenants extérieurs à l'entreprise et dans leur manière d'appréhender le travail collaboratif et les partages de connaissances et de bonnes pratiques. Dans les deux réseaux, les participants opérationnels ont indiqué combien ils avaient apprécié les conférences d'intervenants extérieurs dans le cadre des plénières, combien elles avaient enrichi leur perception de leur rôle organisationnel et combien elles avaient contribué à faire évoluer leurs pratiques de travail.

*Parce qu'on a aussi la chance d'avoir assisté dans le cadre de ces grandes plateformes à des conférences de maîtres de conférence, spécialistes, pour le coup, en achat, qui expliquent quels seront les achats de demain, vers quoi il faut tendre, et donc, en fait, quelque part, je dirais que c'est petit à petit, ça diffuse l'information, ça prépare les esprits au fait que, peut-être, on peut travailler autrement, on peut travailler mieux, qu'on peut, voilà. Qu'on peut faire des choses qu'aujourd'hui on ne fait pas. (Achats – Participant/Animateur – Manager de proximité n°2)*

*C'est une intervention extérieure, d'un général de l'armée de terre, le général D..., je crois, ... il m'a marquée, pour que je me souvienne de son nom ! Moi, j'avais une idée, mais vraiment très basique de l'armée, je pensais que c'était des gens qui ne faisaient qu'obéir, et en fait, il nous avait prouvé, et pour moi, ça résume bien ce que doit faire un réseau RH apprenant, il nous avait dit que ce que souhaitait l'armée, c'était de faire en sorte que tout soldat qui se trouvait dans une situation difficile n'attende pas les ordres pour sortir de cette situation difficile, mais puisse s'en sortir tout seul, qu'il prenne la meilleure décision tout seul. Et je pense que pour moi, ça résume bien ce qu'on veut faire avec nos RH, c'est que bon, ils ne sont pas dans des situations des soldats, mais malgré tout, ce qu'on veut faire de nos RH, c'est que, quand ils sont confrontés à un problème, qu'ils arrivent à trouver les ressources en eux-mêmes pour trouver une solution. Voilà. Qu'ils n'attendent pas que la prescription, l'ordre, la marche à suivre vienne d'en haut, mais qu'ils puissent eux-mêmes à la fois appréhender la situation, appréhender le problème, et prendre la meilleure décision qui sera, au final, la meilleure décision effectivement en fonction de toutes les contraintes (RH – Participant/Animateur – Manager de proximité n°2)*

Ces deux verbatim mettent toutefois en évidence une **différence importante dans la manière d'appréhender ces apports extérieurs**. Pour les participants opérationnels du Réseau Achats, les conférences externes apportent des connaissances vérifiées sur l'évolution de leur fonction à laquelle il leur faudra s'adapter, d'une manière ou d'une autre. Dans le cas du Réseau RH, ces conférences fournissent non pas un cadre contraignant mais des sources d'inspiration pour réfléchir aux évolutions possibles et souhaitables des pratiques opérationnelles. Ainsi, nous n'avons pas repéré d'évolution particulière des pratiques opérationnelles des participants du Réseau Achats suite à ces interventions alors que les participants du Réseau RH nous ont indiqué comment ils avaient réussi à intégrer ces inspirations dans l'évolution de leurs méthodes de travail. Par exemple, au moins trois réseaux locaux, de dimensions plus modestes, ont été construits par des participants opérationnels sur la base des principes du Réseau RH.

*Et du coup, moi, j'ai plus fonctionné, après, avec un groupe un peu informel, de RRH d'Île de France, qui étaient sur des postes similaires au mien, où on s'entraidait en Île de France. Quand on faisait un truc, on le passait à l'autre, dès qu'il y avait une évolution, on disait, moi, j'ai préparé un power point, hop !, je te le passe, j'ai préparé une note là-dessus... On était un petit groupe de 5 ou 6 à se passer nos différents documents, vraiment spécifiques, car on était en Île de France sur des postes de responsable RH (RH – Participant/Animateur – Manager de proximité n°1)*

*Et donc, moi, j'essaie d'accompagner les gens dans leur nouvel établissement, et je vais les voir sur site. Pour vérifier si leur intégration s'est bien réalisée. J'avais un créé un petit « réseau », avec des personnes qui ont bien voulu réfléchir à comment faire un beau CV, et voilà le résultat de réflexions, où je propose à mes clientes et clients 17 couleurs de CV et ce CV là, est le résultat de la réflexion de 17 personnes actuellement. Donc, on fait des petits réseaux, on va dire, apprenants, on va dire des micro-réseaux (RH – Participant – Employé n°3)*

Ce type de travail collaboratif pourrait paraître peu éloigné d'une simple exploitation du réseau interpersonnel des individus concernés (cf. paragraphe 4.1.2.). Cependant, les présupposés et attitudes sous-jacents en sont totalement différents. Dans le Réseau Achats, les participants expriment une exploitation de leur réseau interpersonnel sur une base de donnant-donnant et dans des relations seulement dyadiques. A travers leurs créations de réseaux dans

le cadre opérationnel, les participants du Réseau RH expriment quant à eux **une attitude beaucoup plus prononcée envers le travail collaboratif et les partages de connaissances** et vont même jusqu'à proposer le mode de fonctionnement en réseau à d'autres qui n'avaient pas participé au réseau initial ! Le verbatim ci-dessous montre ainsi comment un employé qui avait participé au Réseau RH a convaincu les managers de proximité dans les unités opérationnelles de lancer leur propre réseau :

*J'ai proposé ce que j'ai appelé le réseau DPX. Donc, en fait, un réseau de co-développement, où les managers se rencontrent, pour partager leurs pratiques et leurs difficultés, en utilisant la méthode du co-développement... Donc, voilà, c'est des groupes d'échanges, un peu de pratiques et d'expériences. Donc, au départ, on n'est pas sur le réseau apprenant. Mais pour autant, c'est vrai que c'est quand même l'expérience du réseau apprenant qui m'a permis de donner, proposer ça, finalement, même si ce n'était pas un réseau apprenant, pour dire, ben voilà, le fait de mettre les DPX, les managers en réseau, leur permet de se sentir moins seuls, leur permet de pouvoir échanger derrière, leur permet de créer une dynamique. On n'est pas sur un réseau apprenant directement mais c'est quand même grâce au réseau apprenant que j'ai eu l'idée et l'audace, entre guillemets, de proposer ce réseau. (RH –Animateur – Employé n°1)*

L'apparition de ces réseaux dans les strates opérationnelles de la SNCF montre bien que les participants se sont appropriés non seulement les méthodes mais surtout les principes, « l'esprit » du Réseau RH. Ils **reproduisent ainsi dans le cadre opérationnel les principes d'apprentissage collaboratif** appris grâce à leur participation au processus d'open-strategy. Si l'on considère la taille et le degré de bureaucratie qui caractérisent la SNCF, sa culture organisationnelle centrée sur le respect des processus et des délais, il s'agit là d'un changement important. La collaboration, le partage de connaissances sont devenus des modes de travail plus naturels au sein de la direction RH et permettent des apprentissages continuels bien au-delà du processus initial.

*Voilà c'est plutôt d'inverser la tendance et puis d'arrêter de penser pour les autres et puis plutôt de se dire qu'on a des agents qui pensent des choses et autant les écouter. Ils sont plus à même de trouver les bonnes solutions. Petit à petit ça passe un peu dans les esprits. (RH – Participant/Animateur – Manager de proximité n°1)*

*Voilà, le réseau, c'est aussi ça, c'est aussi trouver des gens avec qui ils peuvent échanger, et d'ailleurs, c'est ce qu'on fait, hein, pour la partie recrutement, je vais*

*faire appel à deux personnes du pôle recrutement, une Traction et une Infra, et on va travailler ensemble sur les process de recrutement. Et d'ailleurs, quand on les appelle, ils sont très intéressés, parce que, justement, eux-mêmes travaillent dessus (RH – Animateur – Employé n°4)*

## **4 DISCUSSION**

Notre recherche visait à découvrir ce que les participants opérationnels apprennent en participant à des processus d'open-strategy et les bénéfices qu'ils en retirent pour leur travail quotidien. Nos résultats montrent que différents types d'apprentissages ont lieu (5.1) et qu'ils ont des conséquences différentes pour la manière dont les participants assurent leurs tâches opérationnelles (5.2).

### **4.1 DIFFÉRENTS TYPES D'APPRENTISSAGES INDIVIDUELS PAR LES OPÉRATIONNELS**

Notre recherche montre qu'au-delà de l'apprentissage par de compétences communicationnelles vers les top-managers – déjà documenté par des recherches antérieures en open-strategy (e.g. Splitter *et al.*, 2021) –, les participants opérationnels développent d'autres types de connaissances qui leur sont utiles dans leur cadre opérationnel. Ainsi, ils capitalisent sur les productions (livrables) issus des processus d'open-strategy pour accroître leur efficacité et leur efficacité opérationnelles. Cet apprentissage est toutefois plus de l'ordre de l'organisation que de l'individu à proprement parler dans la mesure où tous les non-participants en bénéficient tout autant que les participants. Cela n'en constitue pas moins un bénéfice résultant de la participation des opérationnels. A un niveau strictement individuel, les participants opérationnels développent de nouvelles connaissances déclaratives, procédurales et relationnelles qui les aident directement dans leurs tâches opérationnelles. Nous avons regroupé ces apprentissages sous la dimension agrégée « apprentissage simple boucle » car ils correspondent à des changements de comportement dans le cadre opérationnel.

Notre recherche met également en évidence un apprentissage que nous avons qualifié de double boucle par lequel les participants opérationnels développent de nouvelles croyances et

attitudes qui orientent leurs comportements dans le cadre opérationnel. Plus précisément, cet apprentissage double boucle inclut trois grands types d'évolutions attitudinales : une meilleure confiance en soi et dans les autres, une tolérance accrue à l'ambiguïté et à la complexité, et une attitude plus orientée vers le travail collaboratif et le partage de connaissances. Ces apprentissages double-boucle correspondent à une plus grande capacité d'ouverture, c'est-à-dire « *la capacité des participants à accepter l'ambiguïté et à éviter de refuser trop rapidement des discussions dérangeantes* »<sup>4</sup> (Burt *et al.*, 2014, p. 17). Cependant, alors que Burt *et al.* (2014) affirment que la capacité d'ouverture des participants est une condition de la réussite des processus d'open-strategy, notre recherche montre aussi une relation inverse : ce sont ces processus qui permettent le développement de la capacité d'ouverture. Nous montrons également que cette capacité développée dans le cadre de la participation à l'open-strategy procure des bénéfices dans le cadre opérationnel non seulement aux participants eux-mêmes mais aussi aux personnes avec lesquelles ils sont amenés à travailler. Au final, la capacité d'ouverture se propage petit à petit et de manière émergente dans le reste de l'organisation selon un processus similaire à celui décrit par Stjerne *et al.* (2022), de telle sorte que l'organisation dans son ensemble devient plus ouverte.

#### **4.2 DEUX TYPES DE CONSÉQUENCES DES APPRENTISSAGES INDIVIDUELS DANS LE CADRE DE PROCESSUS D'OPEN-STRATEGY**

Le transfert des connaissances développées dans le cadre d'un processus d'open-strategy vers le cadre opérationnel est difficile parce que les représentations, les valeurs, la temporalité, les manières de faire qui sous-tendent les comportements de chaque cadre sont différents : long terme vs. court terme, réflexion vs. action, etc. (Healey *et al.*, 2015). La comparaison des deux études de cas nous permet d'identifier deux types de transfert. Le cas

---

<sup>4</sup> "Participant's capacity to remain comfortable with equivocality and avoid premature closure of potentially unsettling lines of conversation"

du Réseau Achats et celui du Réseau RH présentent en effet deux modèles différents (cf. tableau 3).

	<b>Cas Achats</b>	<b>Cas RH</b>
Acquisition de compétences en communication vers les collègues et les top-managers	Oui	Oui
Accès aux top-managers de l'entreprise	Oui	Partiel
Appropriation des livrables issus du réseau dans le cadre opérationnel	Oui	Non
Utilisation opérationnelle de connaissances déclaratives développées dans le cadre du réseau	Non observé	Oui
Sollicitation des personnes rencontrées dans le cadre du réseau pour des aspects opérationnels	Oui	Non
Utilisation opérationnelle de connaissances procédurales développées dans le cadre du réseau	Non	Oui
<b>Apprentissage simple-boucle</b>	<b>Oui</b>	<b>Partiel</b>
Fierté et confiance en soi	Oui	Oui
Confiance dans les autres	Oui	Oui
Tolérance à l'ambiguïté	Non	Oui
Compréhension de la complexité des problèmes organisationnels	Non observé	Oui
Capacité à intégrer des connaissances issues de l'extérieur de l'entreprise	Oui	Oui
Nouvelle attitude envers la collaboration et le partage de connaissances	Non observé	Oui
Reproduction des principes des réseaux dans le cadre opérationnel	Non	Oui
<b>Apprentissage double boucle</b>	<b>Partiel</b>	<b>Oui</b>

**Tableau 3 : deux façons d'apprendre de la participation à des processus d'open-strategy**

Dans le Réseau Achats, très peu de participants opérationnels ont fait preuve d'un apprentissage double boucle allant au-delà du développement de leur confiance en soi et dans les autres. Au sein du Réseau RH, en revanche, les participants opérationnels n'ont pas réussi à produire de livrables qui auraient pu être utilisés plus tard dans leur travail opérationnel (apprentissage simple boucle partiel) mais leurs attitudes et leur capacité d'ouverture ont évolué, ce qui leur a permis de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail plus collaboratives et ce sont ces changements d'attitudes qui, selon eux, leur ont permis

d'améliorer leur travail opérationnel (apprentissage double boucle). Il y a donc bien deux types d'apprentissage liés à la participation à des processus d'open-strategy, l'un qui porte sur le développement de nouvelles manières de faire au sein de l'organisation, et l'autre qui porte sur le développement de nouvelles attitudes. Ce résultat permet de préciser les conséquences organisationnelles des processus d'open-strategy analysées par Baptista *et al.* (2017).

Ces derniers ont montré que les processus d'open-strategy permettent de développer ce qu'ils appellent la réflexivité organisationnelle et distinguent trois niveaux de réflexivité. Le dernier niveau, le plus abouti, est caractérisé comme un stade où les manières de faire de l'open-strategy « *sont totalement incorporés dans les normes et les manières de travailler de l'organisation mais commencent également à transformer des aspects plus enfouis de cette dernière, comme la confiance interpersonnelle, les styles de leadership et la culture* »<sup>5</sup> (Baptista *et al.*, 2017, p. 330).

Nos résultats suggèrent que ce troisième niveau pourrait être divisé en deux : un niveau dans lequel les livrables du processus d'open-strategy sont intégrés dans les méthodes de travail de l'organisation grâce à l'apprentissage simple boucle des participants opérationnels et un autre niveau, plus avancé, dans lequel les apprentissages double boucle des participants opérationnels favorisent la diffusion progressive d'une culture organisationnelle plus ouverte valorisant le travail collaboratif et le partage de connaissance. Ce niveau entraîne la diffusion des avantages attendus des processus d'open-strategy, notamment la plus grande créativité et la capacité à résoudre des problèmes complexes, en dehors des processus initiaux et transforment petit à petit l'organisation dans son ensemble.

Les deux processus d'open-strategy que nous avons analysés partagent la même structure avec des groupes de travail et des workshops en séances plénière et les mêmes types de rôles

---

<sup>5</sup> “where feedback was fully incorporated into the norms and ways of working in the organization, but also began to shape deeper aspects of the organization such as trusting attitudes and behaviour, leadership styles and culture”

(participants, animateurs, sponsors, facilitateur). Ce sont donc les différences dans la manière dont les top-managers ont répondu aux sentiments exprimés par les participants opérationnels qui expliquent l'évolution vers l'un ou l'autre niveau de réflexivité. En reproduisant dans le processus les conditions familières du cadre opérationnel, les top-managers du Réseau Achats ont orienté les apprentissages individuels vers des apprentissages simple boucle qui ne remettent pas en cause les attitudes, croyances et valeurs au fondement des comportements mais facilitent l'implémentation de la stratégie. À l'inverse, en refusant ce rapprochement des deux cadres stratégique et opérationnel, les top-managers du Réseau RH ont procuré des espaces d'expérimentation et de remise en cause qui ont in fine permis les apprentissages double boucle des participants opérationnels et contribué à diffuser les valeurs implicites de l'open-strategy dans les niveaux opérationnels de leur Direction.

## **5 CONCLUSION**

Notre recherche visait à identifier les bénéfices que des participants opérationnels peuvent attendre des processus d'open-strategy auxquels ils sont invités à participer. Alors que la littérature en open-strategy insiste sur le fait qu'ils développent des compétences discursives en stratégie, nous montrons que ces bénéfices vont bien au-delà. En comparant deux études de cas de réseaux apprenants au sein de la SNCF, nous avons identifié de manière inductive différents domaines (déclaratif, relationnel et procédural) et deux niveaux (simple boucle et double boucle) d'apprentissage qui ont des conséquences dans le cadre opérationnel donc au-delà du processus d'open-strategy. En particulier, nous avons montré que les apprentissages simple boucle aboutissaient à des adaptations locales des modes de travail opérationnels et que les apprentissages double boucle aboutissaient à des évolutions plus profondes dans les manières de traiter les problèmes opérationnels et contribuaient à diffuser ces évolutions dans le reste de l'organisation.

Notre recherche contribue ainsi à la littérature en open-strategy en dépassant cette vision réductrice des participants opérationnels comme de simples réservoirs de connaissances top-managers. Nous montrons que les participants opérationnels retirent des avantages de leur participation en termes d'apprentissage individuel qui leur sont ensuite utiles dans leur cadre opérationnel. Ces apprentissages sont autant d'arguments nouveaux à disposition des top-managers pour gagner l'attention des acteurs organisationnels et les convaincre de participer, au-delà des incitations symboliques proposées par Brielmaier & Friesl (2021).

Notre recherche contribue aussi à mieux comprendre comment alléger le « *fardeau de l'empowerment* »<sup>6</sup> repéré par Hautz *et al.* (2017) en facilitant l'établissement de liens entre le cadre stratégique et les cadres opérationnels dans lequel travaillent les participants. Le fardeau de l'empowerment est lié aux différences entre les principes sous-jacents des processus d'open-strategy – qui mettent en avant la réflexion à long terme, l'ambiguïté et la complexité – et ceux des processus opérationnels – plus tournés vers l'action immédiate et la productivité. Les top-managers peuvent décider d'orienter les processus d'open-strategy de deux manières pour diminuer cet écart. Ils peuvent les orienter vers la production de livrables utiles dans le cadre opérationnel et faciliter ainsi l'implémentation de la stratégie. Ou bien ils peuvent démontrer aux participants que les capacités d'ouverture qu'ils développent dans ces processus d'open-strategy leur sont utiles aussi au quotidien et contribuent à rendre l'organisation plus ouverte et plus tournée vers le collaboratif au quotidien.

Au-delà de ces résultats, notre recherche permet également d'envisager des prolongements quant aux liens entre open-strategy et apprentissage. Nous avons étudié les apprentissages des participants opérationnels et leurs bénéfices de court terme dans le cadre opérationnel. En revanche, nous n'avons pas étudié les conséquences à long terme pour eux, par exemple en termes de carrière professionnelle. Pourtant, nous avons observé dans les deux études de cas

---

<sup>6</sup> “burdening of empowerment”

des apprentissages en matière de compétences managériales. Ces apprentissages ainsi que les liens développés avec les top-managers pendant les processus d'open-strategy peuvent constituer des leviers pour leur évolution professionnelle future – ce qui constituerait encore d'autres arguments pour convaincre les participants opérationnels de participer à ces processus.

Une autre piste de recherche porte sur les antécédents qui expliquent pourquoi tel ou tel processus d'open-strategy aboutit à des apprentissages simple ou double boucle. Nos résultats suggèrent, par exemple, que les participants opérationnels sont rassurés lorsque les top-managers, au début ou en cours de processus, leur donnent des objectifs de production et/ou des délais courts. En revanche, cela les empêche de développer une meilleure tolérance à l'ambiguïté et à la complexité. Il existe cependant certainement d'autres caractéristiques des processus d'open-strategy, notamment en termes de structure comme le nombre de participants ou la manière de choisir les thèmes étudiés, qui peuvent orienter les apprentissages. Nos processus étant structurés de la même manière, nous ne pouvons prendre en compte les effets de ces variations. Étudier d'autres processus d'open-strategy permettrait alors de renforcer nos résultats et d'apporter des éclairages complémentaires sur la manière de concevoir ex-ante les processus d'open-strategy selon que l'on souhaite qu'ils contribuent à une plus grande créativité dans les choix stratégiques ou à faciliter la phase d'implémentation.

## **6 BIBLIOGRAPHIE**

- Angwin, D., Paroutis, S. & Mitson, S. (2009). Connecting up strategy: Are senior strategy directors a missing link? *California Management Review*, 51(3): 74–94.
- Autissier D., Hureau J.-P., Raynard T. & Vandangeon-Derumez I. (2013). *Les réseaux apprenants. Une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF*, Paris: Eyrolles.

- Baptista J., Wilson A. D., Galliers R. D. & Bynghall S. (2017). Social Media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. *Long Range Planning*, 50(3): 322-336.
- Belmondo, C. & Sargis-Roussel, C. (2022). The Political Dynamics of Opening Participation in Strategy: The role of strategy specialists' legitimacy and disposition to openness. *Organization Studies*, 0(0).
- Bresnen, M., Hodgson, D., Bailey, S., Hassard, J. & Hyde, Paula. (2019). Hybrid managers, career narratives and identity work: A contextual analysis of UK healthcare organizations. *Human Relations*, 72(8): 1341–1368.
- Brielmaier, C. & Friesl, M. (2021). Pulled in all directions: Open strategy participation as an attention contest. *Strategic Organization*, 0(0).
- Burt, G., Mackay, D.J., van der Heijden, K. & Verheijdt, C. (2017). Openness disposition: Readiness characteristics that influence participant benefits from scenario planning as strategic conversation. *Technological Forecasting and Social Change*, 124: 16–25.
- Dobusch, L. & Kapeller, J. (2018). Open strategy-making with crowds and communities: Comparing Wikimedia and Creative Commons. *Long Range Planning*. 51(4): 561–579.
- Fauré B & Rouleau L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society* 36(3): 167–182.
- Gioia D.A., Corley K.G. & Hamilton A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1): 15–31.
- Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3): 298–309.

- Healey, M.P., Hodgkinson, G.P., Whittington, R. & Johnson, G. (2015). Off to plan or out to lunch ? Relationships between design characteristics and outcomes of strategy workshops. *British Journal of Management*, 26(3): 507–528.
- Langley, A. & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. In Bergh, D.D. & Ketchen, D.J. (Ed.) *Building Methodological Bridges (Research Methodology in Strategy and Management, Vol. 6)*: 201-235. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Luedicke, M.K., Husemann, K.C. & Furnari, S. (2017). Radically open strategizing: How the premium cola collective takes open strategy to the extreme. *Long Range Planning*, 50(3): 371–384.
- Oakes, L. S., Townley, B. & Cooper, D. J. (1998). Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, 43, 257–292.
- Saile, A.-S., Schlagwein, D. & Schoder, D. (2017). Open Strategy: State of the Art Review and Research Agenda. *ICIS 2017 Proceedings*. 21
- Satterstrom P., Kerrissey M. & DiBenigno J. (2021). The voice cultivation process: How team members can help upward voice live on to implementation. *Administrative Science Quarterly*, 66(2): 380-425.
- Smith, P., Callagher, L.J., Crewe-Brown, J. & Siedlok F. (2018). Zones of participation (and non-participation) in open strategy: Desirable, actual and undesirable. *M@n@gement*, 21(1), 646–666.
- Splitter, V., Seidl, D. & Whittington, R. (2021). Effective participation in open strategy: how employees get heard by senior management. *AOM Annual Meetings Proceedings*.
- Stjerne, I., Geraldi, J. & Wenzel, M. (2023). Strategic Practice Drift: How Open Strategy Infiltrates the Strategy Process. *Journal of Management Studies*, 0(0).

- Stieger, D. Matzler, K. & Chatterjee, S. (2012). Democratizing strategy: How crowdsourcing can be used for strategy dialogues. *California Management Review*, 54(4): 44–68.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research*, 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10): 1163–1193.
- Vaara, E., Rantakari, A. & Holstein, J. (2019). Participation research and open strategy. In Seidl, D., Krogh, G. von, & Whittington, R. (Eds.), *Cambridge Handbook of Open Strategy*, 75–115. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whittington R, Cailluet L. & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3): 531–544.
- Whittington, R. & Yakis-Douglas, B. (2020). The Grand Challenge of Corporate Control: Opening strategy to the normative pressures of networked professionals. *Organization Theory*, 1(4):1-20.