

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2010)

**LE RÉSEAU D'ÉCHANGES  
RÉCIPROQUES DE SAVOIRS,  
UNE INNOVATION À LA POSTE COURRIER**

par

**Maryannick VAN DEN ABEELE**  
Chef de projet RERS La Poste Courrier

Séance du 15 octobre 2009  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Le RERS (Réseau d'échanges réciproques de savoirs) est une démarche conçue dans les années 1970, par une institutrice (par ailleurs docteur en psychosociologie), Claire Héber-Suffrin. Elle a été adaptée en 2006 à La Poste Courrier, où elle compte aujourd'hui 700 participants. Les échanges ont lieu en face à face ou par téléphone. Cette méthode est basée sur des principes forts (réciprocité, volontariat, confiance, confidentialité, égalité) et une méthodologie rigoureuse. Complémentaire des formations classiques, elle s'en différencie par le caractère très précis des demandes et des offres, l'accord préalable sur le contenu de l'échange, et par sa brièveté (de 1 à 2 heures pour chaque échange). Jugée très efficace par les participants, elle apporte des bénéfices multiples, aussi bien pour les personnes que pour l'entreprise : amélioration des savoirs, développement personnel, meilleure intégration dans les nouveaux postes, enrichissement du réseau relationnel, etc.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Maryannick VAN DEN ABEELE

La Poste comprend quatre grands métiers : le Courrier, le Colis, la Banque Postale, et l'enseigne La Poste (c'est-à-dire les bureaux de poste). La Poste Courrier emploie 190 000 personnes, dont 100 000 facteurs, qui traitent 25 milliards d'objets par an, soit en moyenne 80 millions par jour.

Depuis quelques années, La Poste Courrier a décidé de moderniser son outil industriel à travers la création ou la rénovation de grandes plateformes industrielles, selon un programme nommé "Cap Qualité Courrier". C'est dans ce cadre que j'ai proposé, il y a trois ans, d'expérimenter le dispositif des réseaux d'échange réciproques de savoirs (RERS).

### Un parcours personnel

J'ai connu les RERS par hasard alors que j'avais pris un congé sans solde de 3 ans. J'allais inscrire ma fille à la danse quand on m'a proposé de faire du bénévolat : « *Les RERS ne fonctionnent pas très bien chez nous ; voudriez-vous vous charger de les relancer ?* » J'ai commencé par me renseigner sur ce que c'était et je suis allée voir le fonctionnement des RERS à Évry. J'ai été très frappée par la notion de réciprocité et le refus de l'assistanat. Tout en faisant mes armes sur le terrain, j'ai souvent discuté avec Claire Héber-Suffrin, la fondatrice des RERS, que j'avais rencontrée à l'occasion d'une réunion.

Quand ma période de congés s'est achevée, j'ai proposé au DRH puis au directeur des Grands Programmes de La Poste Courrier de mettre en place un RERS dans l'entreprise. J'avais préparé un dossier d'une cinquantaine de pages, étayé par des expériences menées à l'Éducation nationale, et j'ai reçu un accueil très favorable, au moins pour une expérimentation. J'ai donc repris mon travail en tant que chef de projet RERS, ce que je considère vraiment comme un privilège, car je travaille sur un projet que j'ai imaginé moi-même et qui me passionne.

### Une expérience en taille réelle

Pour vous faire comprendre le principe des RERS, je vous propose de nous faire part des savoirs que vous, personnellement, seriez d'accord pour partager avec quelqu'un d'autre, et de ceux que vous souhaiteriez acquérir. Je vous dirai alors si vos offres et vos demandes pourraient ou non être prises en compte dans un RERS.

**Un intervenant :** *Je voudrais apprendre à poser du carrelage, et je peux apporter une aide à l'insertion professionnelle de jeunes ou de personnes plus âgées.*

**Maryannick Van Den Abeele :** Pouvez-vous expliquer de quel type de carrelage il s'agit ? Il est très important de formuler les offres et les demandes de la façon la plus précise possible.

**Int. :** *Je voudrais d'abord poser du carrelage dans ma salle de bain, puis apprendre à réaliser des émaux.*

**M. V. D. A. :** Pouvez-vous également préciser quels sont les savoirs que vous pouvez partager en matière d'insertion professionnelle ? Il s'agit en effet d'apprendre à l'autre à faire, et non de faire à sa place.

**Int. :** *Je peux apprendre à la personne à structurer sa réflexion sur son orientation professionnelle.*

**Un autre intervenant :** *Je peux enseigner le bouturage et la natation, et je voudrais de la documentation sur les différents types de management.*

**M. V. D. A. :** Votre offre est parfaite, mais la demande de documentation n'est pas prise en compte dans le RERS. Il vaudrait mieux la formuler autrement, par exemple : « *Je cherche quelqu'un qui m'explique les différents types de management.* »

**Un autre intervenant :** *Je suis demandeur de conseils sur la manière de faire des affaires au Maroc, en ce qui concerne aussi bien le droit commercial que les assurances qu'il faut souscrire pour envoyer quelqu'un travailler dans ce pays. De mon côté, je peux enseigner la façon de rédiger un bon compte rendu de réunion.*

**Int. :** *Je suis d'origine marocaine, et j'enseigne le management au Maroc ; je peux donc vous aider.*

**M. V. D. A. :** Êtes-vous également capable de répondre à la partie juridique de cette demande ?

**Int. :** *Non, mais je peux mettre ce monsieur en relation avec des personnes compétentes sur le plan juridique. Quant à ma demande, je souhaiterais avoir un avis sur un article que j'ai rédigé pour une revue de management.*

**M. V. D. A. :** Une demande d'avis n'entre pas vraiment dans le champ du RERS. À travers le RERS, vous pouvez rencontrer des gens qui vous donneront leur avis, mais ces interactions ne seront pas comptabilisées comme des échanges de savoirs. En revanche, vous pouvez peut-être reformuler votre demande de la façon suivante : « *Je cherche quelqu'un qui m'apprenne à rédiger un article de façon à le rendre publiable.* »

**Un autre intervenant :** *Je peux proposer une méthodologie pour analyser les dysfonctionnements d'une organisation publique ou privée, et je souhaiterais savoir pourquoi La Poste est en train de se suicider avec la réorganisation de ses bureaux de poste et comment ses employés réagissent.*

**M. V. D. A. :** C'est une demande d'information, et à ce titre elle ne peut pas être prise en compte dans le RERS...

**Un autre intervenant :** *J'échange l'animation d'un club de lecture contre le fait d'apprendre à restaurer des meubles anciens.*

**M. V. D. A. :** Votre offre s'apparente à un échange de services plutôt qu'à un échange de savoirs. À La Poste, il arrive que des gens fassent des offres du type : « *Je suis prêt à me charger de votre PowerPoint pour la réunion "Espace Temps Communication" (ETC), en échange d'un tableau Excel sur mon suivi de trafic.* » Ce genre d'échange n'est pas accepté. Je les engage à le reformuler de la façon suivante : « *Je peux vous apprendre à mettre en page les PowerPoints qu'on nous demande dans les réunions ETC, et je souhaiterais apprendre à réaliser un tableau Excel sur le suivi de trafic.* »

### **La transposition dans l'entreprise**

Dans les RERS associatifs, toutes sortes de savoirs peuvent s'échanger. Dans le RERS de La Poste, seuls les savoirs professionnels peuvent faire l'objet d'échanges, qu'il s'agisse de savoirs proprement dits (connaissance de telle ou telle fonction d'Excel, de la façon de tenir la comptabilité d'un centre courrier, du plan de maîtrise des risques...), de savoir-faire (gérer les absences prévisionnelles, utiliser l'intranet, mener un dossier disciplinaire, conduire une réorganisation...), ou encore d'échanges d'expériences vécues (gestion d'un conflit social, accompagnement d'un collaborateur en difficulté, distribution de courrier dans une zone sensible, dialogue avec les syndicats, avec les élus, avec des clients importants).

Le RERS ne porte pas sur de l'information ni sur de la documentation, mais bien sur des savoirs précis, concrets, opérationnels, en rapport avec la situation de travail. Ces savoirs

doivent être détenus par la personne elle-même et non par ses collaborateurs : le but est d'apprendre à quelqu'un à faire ce que l'on sait faire soi-même, personnellement. Les demandes sont extrêmement précises. Si quelqu'un souhaite apprendre à se servir d'Excel, je lui proposerai plutôt de se tourner vers la formation classique. En revanche, s'il veut simplement apprendre à intégrer une fonction dans Excel, cela peut être du ressort du RERS.

L'offreur peut fournir au demandeur des supports écrits, mais pour l'essentiel, les échanges de savoirs se font sous forme orale, que ce soit en face à face (le plus souvent) ou par téléphone. Ils sont d'ailleurs considérés par La Poste comme une formation de proximité et comptabilisés comme tels. Les échanges se déroulent pendant le temps de travail, et en cas de déplacement, les frais sont remboursés.

Au sein de La Poste Courrier, le RERS s'adresse en priorité aux managers opérationnels, comme les directeurs d'établissements courrier (c'est-à-dire les responsables des facteurs) ou les directeurs de centre de tri, ainsi qu'aux membres de l'Université du courrier, c'est-à-dire les formateurs. À partir de 2008, nous avons également ouvert le dispositif aux encadrants, qu'ils soient collaborateurs directs des directeurs d'établissement ou chefs d'équipe. Le RERS ne s'adresse pas pour l'instant aux facteurs, car certains problèmes, notamment celui de la compensation, doivent d'abord être étudiés et résolus.

Les échanges durent en moyenne deux heures. En général, ils n'associent qu'un offreur et un demandeur, à la fois parce que les réponses sont personnalisées et parce qu'il est souvent difficile de faire coïncider les agendas de plusieurs personnes.

### **Les règles de l'échange**

Le RERS repose sur cinq grands principes.

Le premier est la réciprocité. Toute personne participant au RERS doit s'engager à offrir un savoir *et* à en recevoir un. C'est une condition absolue. On ne peut pas, matériellement, s'inscrire sur le site du RERS si on ne formule pas au moins une offre et au moins une demande. Certains veulent bien être demandeurs mais pas offreurs : ils se dévalorisent eux-mêmes et pensent qu'ils n'ont rien à apprendre aux autres. D'autres vous expliquent qu'ils veulent bien offrir des savoirs, mais qu'ils n'ont besoin de rien : « *Je domine complètement mon sujet.* » Au sein du RERS, on doit impérativement accepter de se retrouver dans les deux positions.

Le second principe est le volontariat : la hiérarchie ne peut obliger personne à participer au réseau, et ne peut pas non plus empêcher quelqu'un de le faire. Les participants restent à tout moment libres d'entrer dans le RERS, d'en sortir, de choisir le nombre de leurs échanges et les personnes avec qui ils réalisent les échanges, à condition bien sûr de respecter les grandes règles de fonctionnement.

Le troisième principe est celui de la confiance : aucune validation par la hiérarchie n'est requise ni acceptée sur la participation d'une personne, sur le choix des offres et des demandes ou sur le contenu des savoirs échangés. Le seul engagement pris par les participants consiste à respecter les orientations stratégiques de l'entreprise dans les savoirs qu'ils échangent.

Le quatrième principe est celui de la confidentialité, ce à quoi s'engagent les participants vis-à-vis de leurs partenaires. De même, le RERS n'est pas tenu de répondre à la hiérarchie si celle-ci souhaite connaître les offres et les demandes formulées par ses collaborateurs.

Enfin, nous appliquons le principe de l'égalité, c'est-à-dire que nous ne hiérarchisons ni les personnes, ni les savoirs.

## Les modalités concrètes

Il y a deux modes d'entrée dans le RERS : soit la participation à une bourse d'échanges, soit l'inscription directe sur le site informatique ([www.rers-courrier.fr](http://www.rers-courrier.fr)).

### *Les bourses d'échanges*

Les bourses d'échanges peuvent être nationales ou locales. Elles servent à initialiser le projet ou à animer le réseau une fois qu'il est constitué. Lors des bourses d'échanges initiales, je présente rapidement les principes du RERS, puis je mets les gens directement en situation, comme je l'ai fait avec vous tout à l'heure. Je ne mentionne pas tout de suite le principe du volontariat : de cette façon, les participants se sentent quelque peu obligés de formuler des offres et des demandes. Une fois qu'ils se sont tous exprimés, je leur explique ce principe du volontariat, et seuls ceux qui le souhaitent poursuivent la démarche. Au départ, je me contentais de faire une présentation sur PowerPoint et je proposais à ceux qui étaient intéressés de reprendre contact un mois plus tard. Je ne recueillis que 10 % d'inscriptions. Avec cette nouvelle méthode, 70 % des gens qui participent aux réunions d'information s'inscrivent. Certains trouvent immédiatement des personnes avec qui faire un échange parmi les autres participants. D'autres inscrivent leurs annonces sur le site.

Après cette bourse d'échanges initiale, nous organisons des bourses "récurrentes" pour inciter les gens à procéder à de nouveaux échanges afin de relancer l'activité. L'expérience montre qu'ils recourent assez peu à la possibilité d'organiser des échanges directement à partir du site, même lorsqu'ils sont déjà participants. Au total, en trois ans, j'ai organisé plus d'une cinquantaine de bourses d'échanges.

### *Définir les modalités de l'échange*

Que ce soit à l'occasion d'une bourse d'échanges ou via le site du RERS, les offreurs et les demandeurs doivent se mettre en relation puis vérifier si l'offre correspond bien à la demande et se mettre d'accord sur le contenu.

Ils doivent également convenir d'une méthode pédagogique. On croit souvent que tout le monde apprend de la même façon, mais c'est loin d'être le cas. Pour apprendre à intégrer une fonction sur Excel, par exemple, certains préfèrent commencer par un exposé théorique avant d'en venir à la pratique. D'autres veulent une démonstration pratique complète avant de se lancer eux-mêmes. D'autres encore souhaitent se mettre tout de suite à l'ordinateur.

L'offreur et le demandeur doivent également définir ensemble les critères de réussite de l'échange. Ils conviennent ensuite de la date de l'échange : l'offreur a généralement besoin d'un peu de temps pour préparer son échange. Ils fixent enfin la date à laquelle sera réalisé le bilan de l'échange, qui sera établi à la fois par l'offreur et par le demandeur.

### *Le site informatique*

En dehors des bourses d'échanges, les utilisateurs peuvent se rendre sur le site pour formuler des offres ou des demandes, consulter celles des autres, obtenir les coordonnées d'un offreur ou d'un demandeur, définir les modalités de l'échange, ou encore, faire le bilan d'un échange. Le site permet ainsi de recenser la totalité des offres et des demandes, de comptabiliser le nombre d'échanges et de mettre mensuellement à jour dans le tableau de bord un grand nombre de données et de ratios relatifs aux offres, demandes, échanges et participants.

### *Les animateurs*

Le rôle des animateurs consiste à organiser les bourses d'échanges locales, à inciter les gens à se rendre sur le site pour formuler leurs offres et demandes et rechercher plus activement la

personne qui pourra répondre à leurs demandes, à les conseiller et, d'une manière générale, à prendre toute initiative pour soutenir l'activité.

Au début, je travaillais seule. Quand j'ai demandé à pouvoir disposer d'animateurs, on m'a répondu qu'il n'y avait pas de moyens au siège pour cela. En revanche, chaque direction territoriale a été chargée de désigner parmi ses salariés quelqu'un acceptant de remplir ce rôle d'animateur, en plus de ses autres tâches. Au début, j'ai eu beaucoup de mal à les motiver. Maintenant, ils commencent à organiser des bourses d'échanges eux-mêmes. À l'avenir, j'aimerais qu'ils puissent aussi aller un petit peu plus loin, par exemple solliciter des offreurs pour répondre aux demandes.

### **Le bilan de trois ans d'activité**

En 3 ans, 700 personnes ont participé ; 58 % sont des hommes et 42 % des femmes, et la majorité a plus de 45 ans, ce qui est représentatif de cette population d'encadrants et de directeurs d'établissement ; 61 % sont des opérationnels et 39 % des fonctionnels.

#### *410 échanges effectifs*

Au total, 1 170 offres et 1 230 demandes ont été enregistrées ; 410 échanges ont été déclarés, un certain nombre d'autres échanges ayant eu lieu sans être enregistrés dans le RERS.

Il se passe toujours un certain temps entre le moment de l'adhésion et le premier échange. Un certain nombre de personnes croient en effet qu'il leur suffit de s'inscrire sur le site et que les choses vont se faire d'elles-mêmes. C'est le rôle des animateurs locaux que de repérer les demandes "en panne" et d'expliquer aux personnes qu'elles doivent chercher elles-mêmes la proposition qui leur convient et prendre contact avec l'offreur.

#### *Le rôle limité de la plateforme*

Ceci m'a d'ailleurs amenée à relativiser le rôle des plateformes collaboratives pour mettre en œuvre ce genre de dispositif. Au départ, je croyais que le seul fait de créer un outil suffirait à déclencher tout le processus, mais ce n'est pas le cas. Sur 100 personnes qui s'inscrivent dans le RERS, 80 le font à l'occasion d'une bourse d'échanges, et seulement 20 y accèdent directement par le site. De même, seulement 8 % des participants ont découvert le RERS en consultant l'un des intranets du groupe ; 80 % en ont entendu parler à l'occasion d'une réunion, et 12 % par un collègue ou un animateur.

Plus étonnant encore, 95 % des échanges se font entre personnes qui se connaissent ou ont eu l'occasion de se rencontrer professionnellement, et seulement 5 % entre des personnes qui ne se connaissent pas et se sont contactées à travers la plateforme. Au total, le site représente essentiellement un catalogue d'offres et de demandes très commode, en particulier pour les animateurs. Il les dispense de saisir eux-mêmes les annonces ou de rédiger les bilans, puisque ce sont les participants qui s'en chargent, et de réaliser des tableaux de bord, puisque ceux-ci s'incrémentent automatiquement.

#### *Des échanges sur le cœur de métier*

Près des deux tiers des offres, des demandes et des échanges se concentrent sur des questions de "cœur de métier" : l'organisation et la production, l'informatique (la bureautique, mais aussi l'utilisation d'outils informatiques propres à la distribution), les ressources humaines et les relations sociales.

## *Des délais rapides*

Près de 90 % des échanges ne nécessitent qu'une seule séance ; 40 % des échanges durent moins d'une heure ; 40 %, entre une et deux heures ; 20 % durent plus de deux heures. La très grande majorité des demandeurs (92 %) estime que le délai nécessaire pour obtenir un échange est bref.

## *Le coût du RERS*

La durée des échanges est optimisée car la rencontre est ciblée sur un besoin précis. Les échanges se font sur le temps de travail et sans compensation ; le temps passé par les formateurs (offreurs) n'est pas comptabilisé. La formation n'exige aucun coût immobilier car les échanges ont lieu dans le bureau d'une des deux personnes concernées. L'essentiel des coûts est lié à la maintenance du site informatique et à mon salaire.

## **L'évaluation qualitative**

Nous avons mis en place un système d'évaluation très précis. Juste après l'échange, l'offreur et le demandeur doivent remplir une fiche de bilan ; ils le font dans 91 % des cas, et les analyses que nous en tirons sont donc significatives. Lorsque les participants ont effectué au moins trois échanges, ils doivent également répondre à un questionnaire d'évaluation pour savoir s'ils ont trouvé le dispositif du RERS pertinent, si ce qu'ils ont appris leur a été utile, si cela a eu un impact sur leur travail, si l'échange a respecté les prescriptions de la charte.

Les animateurs locaux sont chargés de prendre contact avec les personnes qui exprimeraient un mécontentement, et pour ma part, je regarde de près toutes les fiches selon lesquelles l'objectif de l'échange n'a pas été atteint, ou pas complètement. L'un des indicateurs de l'évaluation porte sur les cas d'interruption de l'échange : lorsque cela se présente, j'appelle systématiquement la personne pour savoir ce qui s'est passé. Il n'y a jamais de problème de contenu, mais plutôt des problèmes de transfert pédagogique : la personne ne sait pas bien communiquer son savoir, ou elle manque de disponibilité et n'a pas honoré le rendez-vous, ou encore elle a accompli la tâche qui faisait l'objet de la demande à la place de l'apprenant, au lieu de lui apprendre à l'effectuer.

## **La satisfaction des utilisateurs**

La plupart des offreurs estiment qu'ils ont retiré un bénéfice de cette expérience. Certains évoquent la satisfaction d'apporter quelque chose (74 %), ce qui rejoint la dimension d'épanouissement personnel que l'on trouve toujours dans les RERS (« *Partager quelque chose qu'on connaît, c'est formidable !* »). D'autres citent l'amélioration de leur savoir-faire pédagogique (38 %), une meilleure compréhension des difficultés de leurs collègues (34 %), une meilleure formalisation des contenus (24 %), une mise à jour de leurs connaissances (22 %), un approfondissement du sujet (16 %). Ces deux derniers éléments sont bien connus de ceux qui enseignent : lorsqu'on prépare un cours, on doit reprendre ses notes, voire effectuer de nouvelles recherches, et les questions posées par les élèves obligent à aller plus loin dans sa réflexion.

Parmi les demandeurs, 95 % estiment que les objectifs ont été totalement atteints, et 5 % partiellement seulement. Ce bon résultat est certainement lié à l'obligation de définir à l'avance le contenu de la formation et les indicateurs de réussite.

La très grande majorité des demandeurs (98 %) estiment qu'ils sont capables de mettre en œuvre les nouveaux savoirs qu'ils ont acquis ; 74 % d'entre eux les ont effectivement mis en application dans le mois qui suit l'échange. Ce résultat un peu faible s'explique par le fait que les participants remplissent la fiche d'évaluation peu de temps après l'échange, et n'ont donc pas toujours eu le temps de mettre en application ce qu'ils ont appris.

Parmi les autres bénéfiques, 72 % des demandeurs estiment que l'échange leur a permis d'acquérir de nouvelles compétences, 60 % qu'il a accru leur professionnalisme, 41 % qu'ils ont acquis un savoir-faire nouveau, 27 % qu'ils ont enrichi leur réseau relationnel : « *Au-delà de l'échange de savoirs, le RERS, c'est plein de rencontres avec des gens intéressants, qu'on n'a pas forcément l'occasion de croiser dans son cadre de travail habituel. Lors des bourses, on se rencontre entre opérationnels et fonctionnels de différentes DOTC (Directions opérationnelles territoriales courrier). C'est toujours enrichissant, en termes de réseau.* »

Globalement, 97 % des participants sont satisfaits du RERS, et tous le recommandent à leurs collègues. Ils sont nombreux à souligner en particulier un impact positif sur leurs équipes (accompagnement des collaborateurs, communication au sein de l'entité, répartition du travail au sein de l'équipe), mais aussi sur eux-mêmes : évolution de leurs propres compétences, meilleure maîtrise de leur fonction, capacité à exprimer des manques gênants. Ce dernier résultat s'explique par la confidentialité qui est respectée tout au long du processus : quand on est chef d'établissement depuis cinq ans, il est très difficile de reconnaître officiellement que l'on ne sait pas faire telle ou telle chose. Le RERS permet de combler ses lacunes en toute discrétion.

Les participants estiment aussi, plus généralement, que cette expérience a amélioré leurs relations avec leurs collègues, leur confiance dans les autres, leur capacité d'écoute et de compréhension : « *Cela crée des relations plus informelles, dont on ressent les bénéfiques dans le travail : le contact s'établit plus facilement entre collègues* ». Après ce genre d'expérience, on voit les autres autrement : ils détiennent des savoirs mais ils ont aussi des manques. Une certaine égalité s'établit, qui transforme les relations.

Peut-être avez-vous perçu, lorsque vous avez pris la parole tout à l'heure pour formuler des offres et des demandes, une sorte de convivialité, de décontraction, de confiance, qui émanait du groupe à ce moment-là. C'est une impression que l'on ressent très fortement lors des bourses d'échanges. Les gens soulignent aussi qu'ils ont le sentiment d'être moins isolés, moins stressés, plus motivés. Compte tenu de l'actualité, cela peut être précieux pour l'entité comme pour la personne elle-même...

### **Les bénéfiques pour l'entreprise**

Au sein de l'entreprise, le RERS permet la circulation des savoirs et l'amélioration du professionnalisme. Il introduit une évolution culturelle, notamment à travers le développement d'une culture de l'échange, de l'évaluation, du travail en équipe. Il permet aussi une évolution comportementale : les gens dépassent leurs peurs, prennent confiance en eux-mêmes, deviennent acteurs et responsables.

Le RERS apparaît comme un outil d'intégration et de socialisation, notamment pour des gens qui effectuent une mutation géographique ou fonctionnelle : « *Grâce à mes collègues, j'ai pu acquérir très rapidement des connaissances sur la gestion et le pilotage de tous les jours, pour toutes les fonctions qu'un directeur d'établissement doit connaître.* »

C'est aussi un instrument de décloisonnement et de transversalité : 60 % des échanges ont lieu entre des personnes de fonctions différentes. Pour des membres du siège, il n'est pas très facile d'entrer en contact avec des personnes sur le terrain. Au sein du RERS, c'est parfaitement possible : « *Il n'y a pas de barrière hiérarchique, ni fonctionnelle, ni opérationnelle. On est là pour s'apporter mutuellement. C'est assez inhabituel et c'est ce qui est intéressant.* »

Pour Philippe Carré, professeur à Nanterre en sciences de l'éducation, le RERS est un outil d'amélioration continue à travers la confrontation des expériences, ce qui contribue à renforcer la cohésion d'équipe : « *Contrairement à ce qu'on pourrait penser, il existe une grande diversité dans nos façons de travailler, et c'est ce qui peut être intéressant.* »

## RERS et formation

Au départ, les formateurs de l'entreprise étaient très réticents vis-à-vis de cette expérience : ils craignaient de perdre une partie de leur travail et estimaient que les personnes censées délivrer des savoirs dans le cadre du RERS ne les détenaient pas forcément, contrairement à eux. Cette suspicion n'a jamais vraiment disparu. Lors d'une bourse d'échanges récente, la première question, posée par un formateur, consistait à demander quelle était la validité des savoirs partagés dans le RERS.

Peu à peu, cependant, les formateurs se rendent compte que le RERS ne représente en aucun cas une concurrence et qu'il est très complémentaire avec les formations qu'ils proposent. Le RERS répond à des questions très précises et apporte des savoirs que personne n'irait chercher en formation : ce n'est pas parce qu'on veut intégrer une fonction sur Excel que l'on va s'inscrire à une formation de deux jours. Il est arrivé une seule fois qu'une personne annule une formation après un échange au sein du RERS. Un participant sur deux affirme, au contraire, que cette expérience lui a donné envie de s'inscrire à une formation : elle l'a remis dans une dynamique d'apprentissage.

## DÉBAT

### La comptabilisation des formations

**Un intervenant :** *Les heures de formation sont-elles comptabilisées ?*

**Maryannick Van Den Abeele :** Il existe des objectifs de formation à La Poste, et ces heures sont prises en compte pour l'atteinte de ces objectifs.

**Int. :** *A-t-on "droit" à un certain nombre d'heures de formation lorsqu'on a soi-même formé quelqu'un ?*

**M. V. D. A. :** Celui qui reçoit la formation la comptabilise dans ses objectifs de formation ; celui qui la délivre ne la comptabilise pas. Cela dit, comme la réciprocité est obligatoire, les offreurs se retrouvent par principe aussi dans la position de recevoir une formation.

**Int. :** *Existe-t-il une "pesée" des formations pour essayer d'assurer une sorte d'égalité entre les termes de l'échange ?*

**M. V. D. A. :** Dans le cadre des RERS, on considère que tout savoir est égal à un autre savoir. Pour un demandeur, la réponse à son besoin de savoir a une très grande valeur, quelle que soit la valeur intrinsèque du savoir en question.

Certains ont tendance à confondre le RERS avec la diffusion des savoirs innovants. Le RERS ne concerne pas seulement des savoirs innovants, mais bien tous les savoirs qui sont utiles au quotidien. L'acquisition de certains savoirs demande en revanche plus de séances de travail que pour d'autres, mais il n'y a pas de comptabilisation des durées. La réciprocité ne porte que sur le principe qui consiste à être à la fois demandeur et offreur. Il s'agit bien sûr d'une réciprocité ouverte : ce n'est pas forcément à la personne qui vous a appris quelque chose que vous allez proposer une formation.

**Int. :** *Certains ne sont-ils pas tentés de passer beaucoup plus de temps à se former qu'à travailler ?*

**M. V. D. A. :** À La Poste, le problème est plutôt que les gens travaillent beaucoup et ne prennent pas le temps de se former. Les formations RERS ne durent qu'une heure ou deux, et le record du nombre d'échanges par personne est de 20 échanges en trois ans. Il s'agissait d'ailleurs d'une dérive : les intéressés étaient fortement incités par leurs supérieurs hiérarchiques à faire des échanges, alors que ce doit être une démarche totalement libre.

## La confidentialité

**Int. :** *Sur quoi porte exactement la confidentialité : les donneurs, les receveurs, le contenu des échanges ?*

**M. V. D. A. :** Tout le monde à La Poste peut consulter les offres et les demandes, mais sans savoir qui les formule. Seuls les participants ont accès à la fois aux offres, aux demandes et aux noms des personnes qui ont fait ces offres et ces demandes. Les RH peuvent savoir également qui a suivi une formation, mais le management de niveau n+1 ne le sait pas. Enfin, ce qui se dit entre demandeur et offreur lors d'un échange reste confidentiel.

**Int. :** *On a tous, dans nos entreprises, des petites astuces pour rendre les processus et les règles un peu plus souples. Que se passe-t-il si quelqu'un propose dans le cadre du RERS de partager un savoir illicite ? Par exemple : « Je peux vous apprendre comment tricher avec la pointeuse ? »*

**M. V. D. A. :** C'est une des questions qui reviennent le plus souvent de la part de la hiérarchie : « Comment ? Vous ne validez pas les offres et les demandes, et vous n'êtes pas là pendant l'échange ? Il peut donc se dire n'importe quoi ! » Je réponds que nous faisons le pari de la confiance, terme récurrent à La Poste et très souvent employé par notre président. Dans le RERS, nous le mettons en œuvre... A priori, nous faisons confiance aux gens : nous partons du principe qu'ils détiennent bien les savoirs qu'ils offrent et qu'ils respectent la charte selon laquelle les savoirs échangés doivent s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise. En trois ans, nous n'avons constaté aucune dérive.

## L'utilité pour La Poste

**Int. :** *L'analyse des offres et des demandes pourrait aider La Poste à identifier des best practices.*

**M. V. D. A. :** En principe, c'est possible, mais techniquement, ce n'est pas très facile. Nous disposons d'un outil qui permet de faire des recherches thématiques parmi les 2 500 annonces, mais il ne permet pas d'identifier les annonces les plus innovantes. Nous devons nous améliorer sur ce point.

**Int. :** *En feuilletant votre catalogue d'offres et de demandes, je trouve trois annonces qui demandent ce que l'on doit faire face à une grève. Il me semble que ce dispositif constitue aussi un magnifique observatoire social de l'entreprise.*

**M. V. D. A. :** L'un de mes objectifs est de faire en sorte que mes collègues du siège utilisent le RERS comme un outil d'analyse des besoins. Récemment, j'ai fait une première expérience de bourse d'échanges en dehors de La Poste Courrier ; cela se passait avec les RH de centres financiers de la Banque Postale, et une des demandes portait sur la constitution d'un dossier disciplinaire. J'ai fait remonter l'information à la hiérarchie, qui a tout de suite noté qu'il existait un besoin. À noter toutefois que, sur les aspects sociaux, il existe déjà plusieurs dispositifs dans l'entreprise, comme l'Observatoire du climat social ou le questionnaire intitulé "De vous à nous". Mais le RERS pourrait apporter des éclairages complémentaires, à condition de rendre l'accès aux données plus simple.

## L'élargissement

**Int. :** *Sur les 190 000 salariés de La Poste Courrier, 700 participants, cela ne fait pas beaucoup. Cherchez-vous à étendre votre action ?*

**M. V. D. A. :** Comme seuls les chefs d'équipe, encadrants et patrons sont concernés, le potentiel total n'est que de 20 000 personnes au sein de La Poste Courrier. Mais effectivement, nous en sommes encore loin. Je n'ai pas voulu aller trop vite car je n'étais pas

sûre que cela fonctionnerait et j'ai d'ailleurs traversé des périodes de découragement : il n'est pas simple de mettre en place un système qui vient heurter un certain nombre d'habitudes culturelles dans l'entreprise. Au bout de trois ans, nous pouvons cependant envisager de passer à un autre niveau.

**Int. :** *J'avais cru comprendre que les RERS se développaient de façon essentiellement locale. Sur quels relais vous appuyez-vous pour faire des émules dans tout le territoire ?*

**M. V. D. A. :** Les RERS associatifs fonctionnent beaucoup sur le principe de la proximité. Dans l'entreprise, c'est également la proximité qui prime pour les chefs d'équipe : ils se déplacent peu et ne vont pas loin. En revanche, et surtout depuis que nous avons accepté que les échanges ne se fassent pas uniquement en face à face mais aussi par téléphone, les cadres supérieurs réalisent beaucoup d'échanges d'une région à l'autre. Une fois que les gens se sont rencontrés à l'occasion d'une bourse d'échanges, les choses sont beaucoup plus faciles.

**Int. :** *Comment passer à la vitesse supérieure ?*

**M. V. D. A. :** Le comité de pilotage se réunit une fois par an et peut décider à tout moment d'arrêter ou de poursuivre l'expérience. Certains ne voient pas l'intérêt de ce réseau et considèrent qu'il n'offre pas suffisamment de garanties sur la qualité des échanges. D'autres sont au contraire convaincus de son intérêt et souhaitent poursuivre. Le prochain comité a lieu dans une semaine et je m'appête à essayer d'obtenir que le RERS soit inscrit dans la stratégie de La Poste Courrier, en démontrant qu'il s'agit d'un outil qui renforce l'efficacité de l'entreprise. Si je n'y parviens pas, je crains que dans quelque temps, le réseau se mette à végéter et finisse par mourir de sa belle mort.

**Marc Héber-Suffrin** (cofondateur des RERS ; administrateur de l'association nationale des RERS : FORESCO – Formation réciproque échanges de savoirs création collective) : Je ne suis pas convaincu de l'intérêt de chercher tout de suite à étendre largement ce réseau. Il faudrait d'abord le renforcer, et notre expérience nous a montré que les réseaux associatifs mettent 30 ou 40 ans avant d'asseoir réellement leur solidité.

### **L'évaluation**

**Int. :** *Vous avez mis l'accent sur l'évaluation du dispositif, mais l'expérience montre qu'il est extrêmement difficile d'évaluer l'impact de la formation.*

**M. V. D. A. :** Comme le RERS est un dispositif expérimental, le système d'évaluation auquel il a été soumis est bien plus exigeant que celui qui porte sur les formations classiques. Pour ces dernières, il existe des questionnaires de satisfaction, mais ils ne sont pas toujours utilisés et il n'y a aucune étude d'impact. C'est pour aller encore plus loin dans l'évaluation que j'ai demandé à Philippe Carré, expert reconnu du domaine de la formation, de venir analyser le dispositif avec un regard extérieur. Son équipe a réalisé 70 entretiens et le rapport sortira dans quelques mois.

### **Le RERS à l'école ?**

**M. H.-S. :** À l'origine, les RERS sont nés autour d'une école à pratiques ouvertes et ont rayonné sur tout un quartier. Puis ils ont connu une phase associative et se sont développés dans divers quartiers, que ce soit autour d'une école ou non. Avec l'expérience de La Poste Courrier, ils font leur entrée dans l'entreprise et il semble que le résultat soit très positif.

Personnellement, je souhaiterais vivement qu'au terme de la boucle, les RERS réinvestissent l'école, les collèges, les lycées. Les formes d'apprentissage scolaire traditionnelles sont étouffantes et on a besoin de solutions nouvelles pour gérer l'hétérogénéité explosive des jeunes. En greffant ce dispositif sur le système scolaire, on pourrait rendre aux jeunes l'appétit d'apprendre et leur offrir des parcours d'apprentissage singuliers, plus adaptés à leurs besoins.

**Int. :** *Mais que deviendraient les enseignants, dans ce cas ?*

**Claire Héber-Suffrin** (Présidente d'honneur de l'association française des RERS, FORESCO) : Lorsque des expériences ont été conduites dans certains établissements scolaires ou certaines classes, les enseignants ne perdaient pas leur travail mais ils devaient travailler autrement : il est beaucoup plus difficile d'aider chaque enfant à identifier ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas, de mettre les élèves en relations d'échanges réciproques de savoirs et de les aider à évaluer ce qu'ils viennent d'apprendre et ce qu'ils ne savent pas encore... que de délivrer le même cours à toute la classe. C'est donc du travail supplémentaire, en réalité, mais aussi beaucoup plus d'enthousiasme pour eux et de satisfactions pour leurs élèves (et d'abord en terme de réussite dans leurs apprentissages !).

Présentation de l'oratrice :

Maryannick Van Den Abeele : chef de projet Réseau d'échanges réciproques de savoirs à La Poste / direction du Courrier depuis septembre 2006 ; elle a exercé auparavant des responsabilités dans les domaines de la communication, du recrutement et de la formation de cadres dirigeants ; DEA de droit des affaires / droit social, diplômée de l'ENSPTT (École nationale supérieure des Postes et Télécommunications).

Diffusion janvier 2010