



Organisation apprenante et transformation numérique

DENIS CRISTOL & ERIC MELLET



L'ORGANISATION APPRENANTE AU REGARD DU NUMÉRIQUE

L'association SOL France s'intéresse aux apprentissages organisationnels. Pourquoi et comment les organisations apprennent ? SOL France a engagé une recherche-action pour actualiser les apports fondamentaux de Peter Senge qui avait initié la création de l'association. Dans les années 90 Peter Senge professeur au MIT rédigeait un best-seller international " La cinquième discipline ". Dans ce livre, il montrait comment 5 disciplines façonnaient le devenir apprenant d'une organisation :

- La vision
- L'apprenance en équipe
- La pensée systémique
- Les modèles mentaux
- La maîtrise personnelle

Mais entre les années 90 et aujourd'hui l'informatique n'avait pas une telle place. Le numérique s'est transformé d'outil en contexte. Le numérique est omniprésent. Si certains éditeurs de logiciels surjouent le pouvoir de leurs produits de transformer les organisations, SOL France a décidé d'en avoir le cœur net et d'explorer la réalité des pratiques. Pour cela une recherche a été initiée. Le design de celle-ci s'appuie sur les principes de l'organisation apprenante. C'est ainsi qu'un " chercheur-collectif " d'une trentaine de participants s'est créé et

organisé pour étudier et rendre compte de leur impact dans la transformation des organisations. La digitalisation à ce titre en est sûrement l'un des facteurs majeurs dans ce que l'on observe aujourd'hui comme changements d'organisations, de métiers et de pratiques.

LES TRAVAUX PRÉPARATOIRES À LA RECHERCHE

Les textes des années 90 Ce qui ressort de l'identification de travaux de recherche sur l'organisation apprenante des années 90 c'est la focalisation d'observations sur les processus qui confèrent aux organisations des avantages concurrentiels grâce aux meilleurs ajustements et à la régulation des interactions humaines.

La coordination verticale demeure la référence, mais elle est complétée par des dynamiques collectives, communautaires et d'ouverture vers l'externe. Le pouvoir de connexion et de calcul commence à se révéler au service d'une performance organisationnelle, et son impact est esquissé par les pratiques de knowledge management et le recours croissant à des bases de données. La thématique de l'organisation apprenante intervient dans le débat sur l'évolution des "modèles productifs", avec la "sortie du taylorisme". A cet égard il est possible de s'appuyer sur la sociologie des configurations, développée par Norbert Elias qui conçoit l'ensemble social comme irréductible aux individus

et en même temps constitué par leurs activités. Les configurations engagées par une organisation apprenante en tant que dynamique favorise une mise en forme et un sursaut continu d'apprentissage.

Les textes des années 2000 Ce qui caractérise les pratiques valorisées à partir des années 2000, c'est une recherche du potentiel de transformation humaine, combinée à un potentiel de transformation des organisations. Mais cette recherche se caractérise par une quête d'émancipation individuelle où l'individu prend des initiatives et n'attend plus seulement d'être coordonné à d'autres forces de travail. Cette combinaison s'exprime par une investigation de pratiques horizontales, laissant des marges d'initiatives plus larges aux individus et aux groupes fonctionnant en réseau, en communauté ou dans une variété de formes collectives. La question des apprentissages informels, de la prise en compte des émotions mais également du potentiel numérique, laisse entrevoir une recherche de nouvelles combinaisons de valeurs alliant intelligence émotionnelle, intelligence collective et intelligence artificielle. Le numérique en réseaux maillés permet une intelligence distribuée et peut redonner du sens et du sentiment d'utilité à chaque collaborateur.

LA CRÉATION DU CHERCHEUR COLLECTIF

Rechercher collectivement est une pratique ancienne mais pas si fréquente. L'idée est ici de réunir un écosystème suffisamment riche d'entreprises, de consultants et de chercheurs qui vont d'abord partager une vision, puis construire progressivement une enveloppe culturelle commune et construire une posture, un discours une approche des organisations. Ce chercheur collectif se prépare à l'action se forme à l'enquête sociologique, à l'ethnologie et prépare ses propres questions. Il le fait en utilisant les moyens numériques qu'il va lui-même investiguer :

- Alternance de temps en présentiel et à distance
- Knowledge building et construction sociale du savoir en ligne
- Ecriture en intelligence collective à distance
- Visio en grand groupe et en trios

C'est en vivant l'intelligence collective permise par le numérique que les 30 membres du chercheur collectif vont être en mesure de capter et questionner en utilisant la pensée systémique chère à Peter Senge.

LE QUESTIONNEMENT QUI CROISE ORGANISATION APPRENANTE ET NUMÉRIQUE

Les questions que se posent le "chercheur collectif" sont de deux natures.

Sur la forme, il s'agit de s'accorder pour garantir

la scientificité de la démarche de recherche compréhensive. Comment s'organiser en binômes pour mener les entretiens ? Pourquoi pas un temps dans la nature pour se reconnecter ? Comment connecter la relation à l'intuition dans les entretiens ? A quelles conditions les entretiens menés par les acteurs engagés vont-ils être suffisamment proches, cohérents, comparables pour s'autoriser à des rapprochements ? Comment faire la part des choses entre le discours énoncé et l'informel, comment discerner le discours et la réalité par exemple chaque organisation prétend disposer de base de connaissances et de communautés d'intérêts et de pratiques mais qu'elle en est la réalité ? Que le réseau est plus ou moins bien approprié et fonctionne plus ou moins bien ?

Sur le fond, l'expression "organisation apprenante" semble tellement vaste, qui peut avoir l'assurance de déclarer que tel groupe international est complètement apprenant ? Est-on sûr que les pratiques qui ont cours à un endroit sont bien identiques à celles qui ont lieu de l'autre côté de la planète ? La prudence et la modestie ne sont-elles pas plutôt de mise ? Par ailleurs à l'ère de l'informatique pervasive (présente partout), comment faire la part des usages efficaces et de ceux qui gênent l'action ? Les logiciels et les ERP qui sont mis en avant par les éditeurs permettent-ils vraiment dans tous les contextes de favoriser une circulation des savoirs ? OU même une capitalisation ?

CONCLUSION

L'action engagée n'en est que dans son premier tiers, mais déjà elle suscite des questions sur la place et le rôle de l'intelligence collective, la mentalité de développement versus une mentalité fixe et bloquée (growth mindset versus fixed mindset).

Les premières hypothèses d'investigation qui se dessinent pourraient bien ramener la dimension humaine au cœur de ce qui fait l'apprenance dans l'organisation.

DENIS CRISTOL & ERIC MELLET

- Denis Cristol est chercheur associé Paris Ouest Nanterre spécialisé sur l'Apprenance
- Eric Mellet est le Président de SOL France

NOTES

1. <https://www.solfrance.org/>
2. Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Broadway Business.

