

SESSION 2026

CONSERVATEURS DES BIBLIOTHÈQUES

Stagiaires, élèves de l'école nationale supérieure des sciences de l'information
et des bibliothèques

Concours interne

Deuxième épreuve d'admissibilité

Note de synthèse

Durée : 4 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier. Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.

Tournez la page S.V.P.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

CONCOURS INTERNE

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
FCI	R0000	102	0468

Note de synthèse – concours interne de conservateur d'État – session 2026

Sujet : les organisations apprenantes

Composition du dossier (certains textes sont des extraits) :

N°1 : Anact – Aract. Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés. Récits d'actions et d'enseignements, printemps 2021. [5 pages]

N°2 : Samir Bedreddine, Jérôme Cihuelo. L'innovation comme injonction : du politique au travail. P.13-32, extrait. In : *La Nouvelle revue du travail*, n°22, 2023. [2 pages]

N°3 : Salima Benhamou. Une organisation du travail apprenante pour développer des emplois de qualité. P.176 à 191. In : *Que sait-on du travail ?* Presses de Sciences Po, 2023. [5 pages]

N°4 : Aurélie Tachot. Intelligence collective : l'arme secrète pour des équipes innovantes et collaboratives. 24 juin 2024 <https://www.cegos.fr/ressources/mag/efficacite-professionnelle-3/intelligence-collective-produit-elle-toujours-de-intelligence> [3 pages]

N°5 : Nadia Tebourbi. Mettre en œuvre une organisation apprenante : comment outiller les acteurs organisationnels ? p.16-25, extrait. In : *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, sous la direction de Christophe Péralès, Presses de l'Enssib, BAO #32, 2015. [2 pages]

N°6 : Ministère de la fonction publique - DGAFP. Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique. Édition 2017. Fiches 42 et 43. [5 pages]

N°7 : Philippe Pierre. Organisation apprenante <https://philippepierre.com/expertises/organisation-apprenante/> [3 pages]

N°8 : Maëlezig Bigi, Olivier Cousin, Dominique Méda, Laetitia Sibaud et Michel Wieviorka. Travailler au XXIe siècle : des salariés en quête de reconnaissance, Éditions Robert Laffont, 2015. Extraits de la conclusion. [1,5 page]

N°9 : Stéphane Jacquemet. De l'organisation apprenante au *Knowledge management*. P.37 à 49, extraits. In : *Apprendre dans l'entreprise*, Éditions Presses Universitaires de France, 2014. [2,5 pages]

29 pages

Texte N°1 : Anact – Aract. Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés. Récits d'actions et d'enseignements, printemps 2021.



Printemps 2021 - Nouvelles formes d'organisation du travail

Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés

Impliquer les salariés dans les décisions d'entreprise peut permettre tout à la fois d'améliorer les conditions de travail et la performance des entreprises. Le contexte actuel de COVID-19 montre que la participation des salariés peut également être une source majeure de résilience. Pourtant, de nombreuses entreprises qui mettent en place des formes d'organisation plus démocratiques, horizontales ou moins bureaucratiques n'atteignent pas forcément ces objectifs, voire rencontrent des effets inverses. Quelles sont alors les principales conditions de réussite de ces formes d'organisation ?

De quoi s'agit-il ?

Depuis le début des années 2000, la diffusion - ou la redécouverte - de nombreuses formes organisationnelles se présentant comme des alternatives aux organisations tayloriennes, hiérarchiques ou bureaucratiques s'est accélérée... Cet engouement s'est traduit par une effervescence de modèles : entreprises libérées, agiles, responsabilisantes, opales, sociocratiques, holocratiques, coopératives, participatives, autogérées. Ces modèles ont en commun de se positionner comme alternatives aux organisations traditionnelles en s'appuyant davantage, dans leurs processus de décision, sur les savoirs des salariés réalisant le travail.

Pourtant, dans leur mise en œuvre, ces organisations alternatives se différencient sur plusieurs points. Concernant les modalités de mobilisation des travailleurs, certaines mettent en place des espaces ad hoc encadrés par le management pour recueillir leurs avis sur un sujet particulier. D'autres « institutionnalisent » des positions pour les salariés dans les instances de gouvernance de leur structure. D'autres encore choisissent d'accorder davantage d'autonomie aux salariés, dans un cadre plus ou moins contraint.

Ces organisations se distinguent aussi par les sujets qui y sont abordés. Bien souvent, la participation des salariés se limite aux sujets les plus opérationnels - par exemple les tâches menées par les personnes impliquées dans un processus - alors que d'autres l'ouvrent à des sujets managériaux, organisationnels et plus rarement stratégiques.

Enfin, ces formes se différencient selon le degré de participation qu'elles mettent en œuvre. Alors que certaines visent uniquement à demander l'avis des personnes concernées, d'autres vont plus loin, essayant de favoriser la construction de point de vue collectif, voire même de déléguer la possibilité de prendre des décisions ou de décider conjointement.



Pour quels enjeux ?

Pourquoi cette « poussée » de formes d'organisations alternatives plus participatives ? Parce que de nombreuses entreprises sont de plus en plus confrontées aux effets négatifs des formes traditionnelles d'organisation marquées par le modèle tayloriste et fordiste : désengagement des salariés, absentéisme, turn-over etc., avec des conséquences sur la performance et les capacités d'innovation des structures.

La crise liée à la pandémie de COVID-19 pose ces questions avec encore plus d'acuité, avec le développement du travail à distance ou des formes hybrides combinant le travail en distanciel et en présentiel.

De ce point de vue, ce renouveau d'intérêt pour la question de la place des salariés dans les processus de décision de leurs entreprises reflète la rencontre entre la volonté des directions d'entreprises souhaitant mettre en œuvre des formes d'organisations plus flexibles, innovantes, agiles dans un contexte économique incertain, changeant rapidement, et l'attente des salariés de davantage de sens au travail.

Mais cette convergence d'intérêts ne doit pas masquer la diversité des formes d'organisation et de leurs objectifs.

Là où certains modèles cherchent à produire de l'engagement des salariés uniquement dans le but d'améliorer les résultats de l'entreprise, certains intègrent également des objectifs d'amélioration des conditions de travail (prise en compte des enjeux de qualité du travail, développement du sens ou bonheur au travail etc.). Enfin, plus récemment, des enjeux liés au développement des capacités d'innovation et de collaboration ont pris de l'importance pour les entreprises, contribuant au renforcement de cette dynamique.

Néanmoins, l'atteinte de ces objectifs est loin d'être systématique. Il existe également beaucoup de cas d'entreprise qui, après avoir mis en place ces modèles, notent des effets limités et parfois même inverses par rapport à ces enjeux. C'est notamment le cas lorsque ces démarches sont mises en place dans des logiques très instrumentales. Les entreprises pour lesquelles le bilan est positif font état d'un processus d'apprentissage essentiel mais complexe. Or, les difficultés dont témoignent l'ensemble de ces entreprises sont souvent convergentes et elles sont d'autant plus problématiques qu'elles sont mal connues.

Ce numéro des « Récits d'action & enseignements » s'appuie sur trois exemples d'entreprises qui mettent en lumière ce qui constitue les principales conditions de réussite de ces organisations alternatives. De fait, la période de crise que traversent les entreprises et la société dans son ensemble invite à s'y pencher de manière plus fine et mieux renseignée. Car ces formes d'organisation ont pu démontrer leurs atouts dans le contexte de la crise du COVID-19.



Pour aller plus loin, contactez :

	Anact - Clément Ruffier
	Département Capitalisation et Développement des Connaissances
	c.ruffier@anact.fr

[...]

Printemps 2021 - Nouvelles formes d'organisation du travail

CAS
#2

UNE ORGANISATION « SUR MESURE »

HOLACRATIE

LEADERSHIP

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

MOBIL WOOD

<input type="checkbox"/> Bourgogne Franche Comté	<input type="checkbox"/> Entreprise unique
<input type="checkbox"/> Agencement de mobiliers en bois	<input type="checkbox"/> 75 salariés

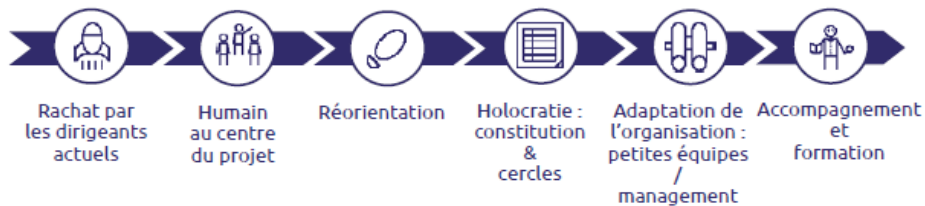
Après avoir mis en place l'holocratie, une forme de management horizontal dans laquelle chaque partie est autonome et décisionnaire, cette entreprise a progressivement pris ses distances avec ce modèle. Elle a fait évoluer son organisation pour mieux l'adapter à ses objectifs tout en restant performante, en conservant un fonctionnement participatif. Les principes fondateurs de ses deux dirigeants sont : mettre l'humain au cœur du projet et déconstruire le modèle s'il ne le permet pas, tout en en gardant le meilleur...

Mobil Wood est une entreprise d'agencement de magasins. Créée dans les années 1970, elle connaît un premier tournant majeur dans les années 1990 avec une spécialisation sur des produits en bois et une orientation vers les magasins biologiques lors de la reprise de l'entreprise par le fils du fondateur. Cette orientation est confirmée et approfondie lors du rachat de Mobil Wood en 2006 par Alexis Nollet et Sébastien Becker. Ces deux investisseurs sont alors en recherche d'un projet porteur de sens : après le rachat, leur réflexion s'oriente vers les modalités organisationnelles permettant de mettre davantage l'humain au centre du projet.

Dans cette période, l'entreprise connaît en effet une forte progression de son chiffre d'affaires avec le développement des épiceries biologiques et vrac.

En 2016, les deux dirigeants reçoivent une proposition de rachat farouche. Celle-ci va agir comme catalyseur de leurs réflexions : choisiront-ils de ne plus jamais avoir à travailler de leur vie grâce à cette offre ou feront-ils évoluer leur vie professionnelle pour qu'elle soit encore plus en accord avec leurs valeurs ? Ils décident finalement de conserver l'entreprise mais de la réorganiser en ce sens. Ils choisissent de s'orienter vers l'holocratie...

Déroulé du cas



Qu'ont-ils fait ?

Les deux directeurs souhaitent une transformation rapide et recrutent des consultants spécialisés qui promettent une mise en œuvre sur moins de 6 mois.



p16

Après avoir validé la décision de transformer l'entreprise par sondage auprès des salariés, la constitution est rédigée et une première organisation en cercle est dessinée à partir d'un recensement des rôles essentiels. Les consultants accompagnent alors sur trois mois l'ensemble des réunions de cercle. Cette période permet à l'entreprise d'apprendre à s'organiser et à constituer les premières règles de fonctionnement. Une équipe est formée en interne pour prendre le relai des consultants et l'entreprise investit fortement dans les techniques d'intelligence collective. Pour impliquer davantage les salariés dans la définition des processus liés aux ressources humaines, un cercle spécifique nommé « les woodiens d'abord » est créé, composé de représentants de tous les métiers de l'entreprise. C'est en son sein que sont traités des sujets tels que la rémunération, les recrutements, les licenciements etc.



p16

Mais le côté radical de ce changement d'organisation bouscule la culture d'entreprise. Les nouveaux espaces de régulation, les cercles, ne semblent pas suffisants pour remplacer le rôle de coordination d'un chef d'atelier. Dans une période de pic d'activité, des retards commencent à s'accumuler et le climat se dégrade. Cette situation conduit les dirigeants à tirer la sonnette d'alarme. Ils décident de prendre de la distance vis-à-vis du modèle, non pas pour revenir en arrière, mais pour concevoir une organisation adaptée à leur situation. Par exemple, l'encadrement des équipes a beaucoup évolué : il passe d'un système de double lien avec un binôme d'animateurs choisis avec obligation de rotation à un manager unique choisi pour une dure limitée. Il s'agit ainsi de favoriser la compréhension des enjeux de l'entreprise par tous et d'éviter de recréer des « petits chets ». Ici, le temps de la compréhension et de l'accompagnement du changement est important, pour que chacun soit à l'aise dans son rôle au sein de cette organisation. L'entreprise consacre donc des moyens importants en accompagnement individuel et en formation.

p17



p17



p17



Caractéristiques des dispositifs participatifs

L'holocratie a été créé par Brian Robertson au début des années 2000 dans son entreprise de production de logiciels aux États-Unis. Il s'est pour cela largement inspiré de la sociocratie dont il reprend le principe d'une organisation en cercles autonomes sur leur champ, mais reliés entre eux par un système de double lien. Le premier lien est nommé par le cercle supérieur et a pour but de redescendre les informations dans le cercle en dessous. Le second lien est élu par les membres d'un cercle pour porter leur voix dans le cercle supérieur. Comme dans la sociocratie, les décisions au sein des cercles sont prises au consentement c'est-à-dire lorsque personne ne s'y oppose.

L'holocratie ajoute notamment une constitution qui est composée d'une raison d'être, un focus sur les rôles nécessaires au fonctionnement de l'entreprise qui sont, autant que possible, répertoriés avant d'être attribués. La constitution pose aussi la distinction entre deux types de réunion : les réunions stratégiques qui ont pour but de travailler la raison d'être d'un cercle, son organisation ou ses rôles et les réunions de triage dans lesquelles tous les membres du cercle peuvent remonter les problèmes qu'ils rencontrent et y trouver des réponses collectives.

Avec quels leviers ?

L'organisation de Mobil Wood s'adapte selon un processus d'essais et d'erreurs, à partir de l'expérience du travail. Elle s'est éloignée progressivement de l'holacratie. Même si des principes demeurent, il n'y est plus fait explicitement référence aujourd'hui dans l'entreprise. Une des premières adaptations a été de créer de plus petites équipes au sein de l'atelier pour faciliter la coordination devenue problématique. Ces différents essais visaient à trouver un équilibre satisfaisant entre autonomie des équipes et besoin de cadrage. Ils initient un mode de fonctionnement qui reste aujourd'hui encore une marque de fabrique de l'entreprise : tenter des expériences et ne pas hésiter à faire évoluer régulièrement leur fonctionnement en fonction des retours d'expérience du travail dans des contextes spécifiques.



Une salariée du Pôle commercial

« On tente des expériences. Aucun de nos outils n'est parfait, il n'y en a aucun qui soit une révélation qui marche à tous les coups. [...] On ne construit pas un modèle, on fait une suite d'expérimentations. Par contre, on essaie de progresser dans la sécurisation des expérimentations, de faire attention à qui on bouscule et à toujours conserver nos espaces de dialogue ».

Pour quels effets et quel fonctionnement durant la crise du COVID 19 ?

Si Mobilwood n'a jamais conduit de processus d'évaluation formelle des bénéfices et des coûts de sa transformation, c'est qu'il ne fait aucun doute que la balance est largement positive. Au premier rang se trouve la croissance importante, antérieure à la transformation, mais qui ne se dément pas depuis. La majorité des salariés, consultée régulièrement par des baromètres de climat social, exprime sa satisfaction vis-à-vis des modes de fonctionnement. Si certains peuvent émettre des critiques sur des changements perçus comme des retours en arrière, ils reconnaissent que persévérer dans une organisation ne produisant pas les résultats escomptés ne servirait à rien. Après quelques années, si les dirigeants de Mobilwood ne regrettent pas ce processus, ils ne le conduiraient pas de la même manière aujourd'hui. Ils insistent sur les bénéfices d'une transformation plus en douceur, plus progressive.

Pour eux, la gestion de la crise du COVID-19 a été grandement facilitée par la confiance établie au sein de l'entreprise. Les changements ont ainsi pu se faire dans une grande fluidité. Au moment de la fermeture des écoles, il fallait savoir comment continuer la production alors qu'un nombre important de personnes ne pouvaient plus venir travailler. Très rapidement, des solutions d'organisation et d'entraide ont été déployées quand les salariés ont été sollicités pour faire face à ces difficultés. De même, un plan de reprise a été conçu en s'appuyant sur les suggestions d'un groupe de volontaires, ce qui a permis de trouver des solutions très inventives auxquelles les dirigeants n'avaient pas pensé.



Pour aller plus loin, contactez :

 ARACT Bourgogne	 MOBIL WOOD
 Karen Hubert	 Eve Mignolet
 k.hubert@anact.fr	

Texte N°2 : Samir Bedreddine, Jérôme Cihuelo. L'innovation comme injonction : du politique au travail. P.13-32, extrait. In : *La Nouvelle revue du travail*, n°22, 2023

[...]

3. L'innovation comme outil managérial de mobilisation et de repérage des salariés

La conception entrepreneuriale de l'innovation trouve dans les organisations des relais dans l'action de managers de l'innovation et des instruments de diffusion dans le déploiement de dispositifs et de lieux dédiés à l'organisation du travail de créativité. Ces traductions organisationnelles de l'injonction à innover nous révèlent la dimension managériale de l'innovation (Cihuelo, 2019b).

La représentation dominante d'un « capitalisme de l'innovation intensive » (Hatchuel & Le Masson, Weil, 2002) amène plus particulièrement les directions de grandes entreprises à privilégier une conception de la performance économique fondée sur des impératifs d'innovation, de créativité et de réactivité. Dans ce contexte, l'innovation ne se limite plus pour les entreprises à la conception par des centres de recherche industriels d'inventions techniques et à la gestion de leur mise en marché. Au-delà de la seule (re)définition des produits et des procédés de fabrication, l'innovation se voit investie d'enjeux de mobilisation des salariés lui conférant une dimension managériale. Elle s'apparente pour les organisations autant à une fin qu'à un moyen de mobiliser les salariés et d'en rationaliser l'activité (Minguet & Osty, 2008). Elle donne lieu à l'introduction de dispositifs mettant en avant ces dernières années l'absence de présence et de régulation hiérarchique. Or, les fins poursuivies en font des dispositifs de management de l'innovation. Le management s'incarne dans ces dispositifs par la double orientation qu'ils portent, à la fois de rationalisation des activités de conception, et de socialisation des salariés. Ils participent à la fois d'une invisibilisation de l'intervention managériale et d'une instrumentalisation par le management de l'innovation.

Depuis les années 2010, on assiste à une multiplication des lieux dédiés abritant différents dispositifs (Cleach, Deruelle & Metzger, 2015b ; Fabbri, 2015 ; Trupia, 2016) et à une diffusion de méthodes de conception empruntant au monde du design – le *design thinking* en constituant une figure emblématique. Bien que ces dispositifs soient orientés de manière privilégiée vers les cadres, l'ambition affichée apparaît bien plus large. En effet, les discours et la communication officielle autour de l'innovation s'adressent à l'intégralité des salariés d'une firme, notamment parce que ces campagnes de sensibilisation et d' enrôlement revendiquent des dimensions inclusive et participative. La visée d'apparence intégratrice de ces campagnes restitue des présupposés anthropologiques sur le type d'engagement et de rapport au travail significativement recherché par les salariés. Ils rendent compte d'une conception de l'homme au travail pensée dans les termes d'une quête de réalisation de soi dans la nouveauté et la liberté. En d'autres termes, l'individu au travail serait par nature un être fondamentalement inventif et créatif.

L'innovation se donne de plus en plus explicitement à voir dans sa dimension managériale au regard des procédés symbolique, technique et organisationnel visant à produire de la mobilisation.

La force mobilisatrice de l'innovation prend appui sur un imaginaire renvoyant au « modèle californien » de la *start-up* (Dagnaud, 2016 ; Benedetto-Meyer & Boboc, 2021). Depuis la fin des années 2000, l'organisation de *learning expeditions* – assimilables à des « voyages d'étude et de découverte » au sein de secteurs et d'entreprises jugés innovants – dans la Silicon Valley a façonné la représentation des directions d'entreprise dans leur conception de la performance. Elles se sont alors engagées dans un travail d'acculturation de l'encadrement à de nouvelles approches des processus de conception sous la forme de contributions à des dispositifs (accélérateur, *Lab*, Hackathon...) internes ou externes à l'entreprise. L'immersion de l'encadrement dans ces dispositifs répond ici à une volonté de

le « remobiliser » au regard d'exigences renouvelées de créativité, de flexibilité et de réactivité (Cleach, Deruelle & Metzger, 2015a). Les dispositifs prennent place dans des espaces dédiés (accélérateur, atelier de créativité dans des espaces dits d'innovation, espace de *corpworking*, *innovation lab*...) empruntant aux codes et représentations véhiculées par les *FabLabs* (Bosqué, 2015).

La mobilisation des contributeurs à ces dispositifs repose sur tout un outillage rhétorique (valorisation du « faire » et de l'expérimentation) et gestionnaire (outils et méthodes de conception). De manière emblématique, le recours fréquent au *design thinking* aboutit à organiser et à cadrer étroitement le travail de créativité. Cette méthode de conception introduit dans la pratique des rythmes soutenus, des horizons temporels rapprochés et des mises à l'épreuve répétées (présentations d'une succession de productions devant un public de représentants d'utilisateurs). Dans le même temps, la mise en avant des méthodologies formalisées permet aux managers de l'innovation de se légitimer professionnellement. Le *design thinking* offre, à ce titre, la possibilité de montrer aux directions, mandatant et finançant ces structures, le caractère équipé (en méthodes et en artefacts) et structuré (processus séquencé) des démarches d'innovation, et leur caractère tangible dans la matérialité de leurs productions (supports visuels, business modèle, prototype...).

La valorisation du modèle de « l'innovation intensive » conduit à promouvoir l'image d'un salarié non seulement autonome et responsable, mais également créatif et innovant. Dans le cadre de dispositifs dédiés à l'innovation, l'autonomie se présente à la fois comme une réponse à la critique artiste (Boltanski & Chiapello, 1999) et un impératif d'entreprise. Il s'opère ici un glissement d'une autonomie pour soi vers une « autonomie pour l'organisation » (Bernard, 2020). L'autonomie prescrite représente une injonction managériale à l'engagement au service de la performance de l'entreprise basée sur des critères d'innovation, de créativité et de réactivité. Elle amène les managers de l'innovation à valoriser et à jouer des ressorts de l'identification à la figure de « l'intrapreneur » (Hatchuel, Garel, Le Masson & Weil, 2009). La mise en place de programmes entrepreneuriaux dans les entreprises participe d'un enjeu de renouvellement de l'engagement salarial à travers l'expérience « offerte » d'un travail en mode *start-up* porteur de promesses d'efficience pour l'organisation et de réalisation de soi pour les salariés.

Les structures dédiées à l'innovation constituent également des espaces de repérage et de sélection des salariés impliqués (Bedreddine, 2021b). Les managers (de l'innovation) instrumentent les dispositifs introduits à des fins d'identification des compétences recherchées et de catégorisation des salariés. En effet, les démarches d'innovation visent à mettre plus ou moins explicitement en concurrence et en visibilité l'action dirigée des salariés mobilisés. L'organisation de multiples mises à l'épreuve dans des temps comprimés et rapprochés (présentation sous forme de *pitch*, élaboration d'un *business model* canevas, constitution de maquettes et de prototypes, réalisation de tests auprès d'utilisateurs...) ouvre sur des opérations managériales de qualification et de classement des individus. Ils se voient en dernière instance distribués en fonction de leur appétence et de leur maîtrise des méthodes prescrites, et de leur incorporation des dispositions entrepreneuriales valorisées. Les individus jugés les plus socialisés et convertis peuvent se voir attribuer un rôle institué de relais ou une fonction informelle de passeur (souvent endossée de leur propre initiative). À partir de cette position d'intermédiaire, ils opèrent tout un travail de diffusion (partage de méthodes, incitation à leur intégration dans la conduite de projets, valorisation de postures professionnelles associées au monde des *start-up*), de traduction (adaptation des méthodes au contexte d'application) et de légitimation (mise en avant du caractère nécessaire et bénéfique des méthodologies éprouvées). Loin de procéder de manière verticale et centralisée, l'entreprise de légitimation et de conversion à de nouvelles pratiques professionnelles opère depuis la périphérie de l'organisation et emprunte à des processus médiés de diffusion.

Texte N°3 : Salima Benhamou. Une organisation du travail apprenante pour développer des emplois de qualité. P.176 à 191. In : *Que sait-on du travail ?* Presses de Sciences Po, 2023.

Une organisation du travail apprenante repose sur le développement en continu des capacités d'apprentissage des travailleurs, sur leur autonomie et leur participation aux décisions. En donnant une plus grande maîtrise aux salariés, elle permet aussi aux entreprises d'être plus innovantes, plus performantes et plus soutenables. En Europe du Nord, plusieurs pays (Suède, Norvège, Finlande, Pays-Bas, etc.) ont mis en place des programmes pour moderniser leurs organisations du travail en ce sens. Ils visent à orienter les stratégies des entreprises vers une stratégie globale en matière de qualité : qualité du travail et des emplois, qualité des produits et innovation. À l'origine de ces initiatives européennes, on trouve toujours la même prise de conscience des gouvernements, des entreprises et des syndicats : le travail n'est pas un coût mais un investissement à valoriser en tant que tel pour soutenir un développement économique équilibré, c'est-à-dire qui assure la croissance économique et le bien-être social. Ce « partenariat social » repose également sur un principe fondateur, celui de la démocratie participative sur le lieu de travail. Ce modèle s'est depuis largement diffusé en Europe du Nord, mais qu'en est-il précisément en France ?

En s'appuyant sur les principaux résultats d'une étude publiée par France Stratégie, cet article apporte un éclairage statistique inédit sur les liens entre organisations du travail, qualité du travail et innovation, avec une attention particulière sur la situation française. Il souligne également le retard persistant de la France dans la diffusion d'organisation du travail apprenante. Mais, plus inquiétant encore, il montre une baisse tendancielle des organisations apprenantes, depuis une dizaine d'années, au profit d'organisations du travail moins soutenables et peu performantes.

Quatre formes d'organisation du travail en Europe

On distingue aujourd'hui quatre grands modèles d'organisation du travail. À côté des deux formes traditionnelles dites taylorienne et simple sont apparues deux formes modernes, dites apprenante et *lean production*. Cette classification typologique, initialement développée par les chercheurs Antoine Valeyre et Edward Lorenz, permet d'identifier statistiquement les principales caractéristiques organisationnelles entre ces différentes formes d'organisations du travail, grâce à l'enquête d'Eurofound menée auprès des salariés européens en 2015 sur leurs conditions de travail.

Ces formes organisationnelles se différencient selon deux dimensions majeures : d'une part, l'autonomie des salariés et le contenu cognitif du travail, d'autre part, le degré de diffusion de pratiques organisationnelles comme le travail en équipe, la rotation des tâches et les modes de gestion de la qualité. Dans les organisations de travail apprenantes, les salariés sont souvent polyvalents, disposent d'une forte autonomie et travaillent le plus souvent dans des équipes pluridisciplinaires. Le contenu cognitif de leur travail est aussi très élevé en raison de méthodes de travail reposant sur la résolution de problèmes complexes et l'expérimentation. La monotonie et la répétitivité des tâches sont relativement absentes ainsi que les différentes contraintes – normes quantitatives de production, cadences automatiques, etc. Dans la *lean production*, le contenu cognitif du travail est aussi élevé que dans l'apprenante, il s'en distingue toutefois par une autonomie plus faible et par des contraintes de rythme de travail très élevées. L'autonomie procédurale modérée des salariés s'y exerce en outre sous la contrainte de respect des normes quantitatives de production et des démarches qualité. Ce modèle, introduit initialement pendant les années 1970 dans les usines du constructeur Toyota, est principalement axé sur l'amélioration de la qualité et sur une rationalisation maximale des coûts de production. Les organisations tayloriennes et simples se caractérisent, de leur côté, par une autonomie limitée des salariés, une grande répétitivité des tâches et un faible apprentissage dans le travail avec des procédures de travail moins formalisées pour les structures simples.

Les liens entre organisation du travail, qualité du travail et des emplois et innovation

En partant de cette typologie organisationnelle, nous avons comparé (toutes choses égales par ailleurs), les liens entre les différentes formes d'organisation du travail et plusieurs dimensions de la qualité du travail et de l'emploi en nous concentrant sur la situation des salariés français (Benhamou, Lorenz, 2020). Grâce à l'enquête d'Eurofound (2015), nous avons retenu cinq dimensions pour mesurer la qualité du travail et des emplois : les pratiques de consultation/participation, la sécurité socioéconomique et le statut de l'emploi, la reconnaissance et le sens au travail, la qualité du management, les conditions de travail et risques psychosociaux. Nos résultats montrent, quels que soient la taille, le secteur d'activité ou encore la catégorie socioprofessionnelle, que l'organisation du travail apprenante semble la plus favorable aux salariés sur une grande majorité d'indicateurs liés à la qualité du travail et de l'emploi.

Stabilité de l'emploi, sentiment d'insécurité économique et accès à la formation professionnelle

Même si le contrat à durée indéterminée (CDI) reste la norme en France, quelles que soient les formes organisationnelles, c'est dans les apprenantes qu'il est le plus souvent proposé aux salariés. Un salarié qui travaille dans une organisation du travail de type *lean* a, par exemple, un peu moins d'une chance sur deux de se voir proposer un CDI qu'un salarié travaillant dans une organisation apprenante. Cette probabilité est encore plus faible pour les salariés de la classe taylorienne qui n'ont qu'une chance sur quatre d'occuper un CDI. En revanche, les salariés de la classe *lean* ou taylorienne ont respectivement deux fois plus et près de quatre fois plus de risques d'occuper des emplois en CDD. Le sentiment d'insécurité socioéconomique est moins ressenti chez les salariés français dans l'apprenante et ils ont également plus souvent accès à la formation financée par l'employeur.

Reconnaissance au travail, sentiment d'effectuer un travail utile, participation des salariés aux décisions

En situation d'organisation apprenante, les salariés déclarent aussi plus souvent « être reconnus comme il se doit pour leur travail » (financièrement ou non). Ils sont plus nombreux à avoir « l'impression de faire un travail utile ». Ces résultats peuvent s'expliquer par une plus grande participation des salariés aux décisions : 75 % des salariés peuvent mettre en pratique leurs propres idées dans leur travail contre 47 % pour la *lean*, 26 % pour la taylorienne et 44 % pour la simple, toutes choses égales par ailleurs. La possibilité plus élevée qui leur est donnée (toujours ou la plupart du temps) de participer activement à la fixation des objectifs pour leur travail (54 % contre 30 % pour la *lean* et 15 % pour la taylorienne et 28 % pour la simple) et de pouvoir « influencer des décisions importantes pour leur travail » (50 % contre 34 % pour la *lean*, 9 % pour la taylorienne et 15 % pour la simple) explique les meilleurs scores en faveur de l'apprenante.

Qualité du management

Pour mesurer la qualité du management selon le type d'organisation du travail, nous avons comparé plusieurs questions comme : « Vous sentez-vous être traité de façon équitable au travail ? », « Faites-vous confiance à votre direction ? », « Est-ce que votre direction vous respecte en tant que personne ? », ou encore, « Est-ce que votre manager vous apporte son soutien et vous aide à accomplir votre travail ? » Sur l'ensemble de ces questions, l'apprenante obtient également les meilleurs scores. Ils sont par exemple 84 % à se sentir traités au travail avec équité contre, respectivement, 69 % et 64 % des salariés des classes *lean* et taylorienne.

Soutenabilité du travail et risques psychosociaux

C'est surtout sur les indicateurs liés aux conditions de travail que les écarts avec l'apprenante sont tous significatifs et importants comparativement aux organisations *lean* et taylorienne. Les salariés appartenant au modèle apprenant sont les moins exposés aux risques psychosociaux et aux cadences de travail élevées. Les salariés de la *lean production* connaissent les conditions les moins bonnes : ils ressentent plus souvent du stress au travail et sont presque la majorité (47 %) à déclarer que leur santé ou leur sécurité est menacée par leurs conditions de travail, contre 29 % pour les salariés de

l'apprenante. Ils sont également les plus nombreux à se déclarer incapables d'effectuer leur travail – ou un travail similaire – jusqu'à 60 ans.

Les organisations du travail apprenantes favorisent une plus grande diffusion des innovations dans l'économie

Les opportunités qu'offrent les organisations apprenantes ne se mesurent pas uniquement en matière de qualité du travail. En couplant l'enquête européenne sur leurs conditions de travail (Eurofound, 2015) et l'enquête européenne Community Innovation Survey (Eurostat, 2015), nos résultats montrent une corrélation positive entre l'organisation apprenante et la diffusion des innovations, surtout quand il s'agit d'innovations sur les marchés mondiaux. Ce n'est pas le cas pour les formes *lean* ou tayloriennes. Ces résultats suggèrent qu'il existe un lien systémique entre les possibilités d'apprentissage et d'exploration de nouvelles connaissances dont bénéficient les salariés dans leur activité du travail quotidien et la capacité des entreprises à développer de nouveaux produits et services avec un fort degré de nouveauté. Ainsi, l'augmentation de la capacité des entreprises à bien figurer dans la compétition mondiale passe aussi par une amélioration de la qualité du travail.

Organisations apprenantes : le retard français

Selon nos estimations, la proportion de salariés français du secteur privé travaillant dans une organisation apprenante est un peu plus élevée que la moyenne européenne des 27 pays États membres (43 % vs 40 %). La France est également en avance sur certains pays du Sud (Grèce, Espagne et Portugal). Cependant, si on la compare aux pays européens ayant un niveau de développement économique et technologique similaire, la France est en retard. C'est en particulier le cas vis-à-vis des pays nordiques (Finlande, Suède et Danemark) et d'Europe continentale (Pays-Bas, Autriche, Allemagne et Belgique) où la proportion de salariés travaillant dans des organisations apprenantes oscille entre 54 et 65 %.

L'analyse longitudinale *via* l'exploitation des trois vagues d'enquêtes européennes sur les conditions de travail montre aussi que l'évolution tendancielle du modèle apprenant est à la baisse en France depuis une dizaine d'années (– 3 points, passant de 46 % à 43 %) au profit d'une hausse importante des organisations du travail *lean* (+ 10 points, de 22 % à 32 % des salariés concernés), alors qu'elles présentent une plus faible qualité du travail et une faible diffusion d'innovations sur les marchés mondiaux.

L'organisation taylorienne, modèle dominant pendant plus d'un siècle, semble, quant à elle, marquer le pas en France comme en Europe : seuls 12 % des salariés français travaillent dans des organisations tayloriennes (15 % en Europe) et 13 % dans des organisations simples (18 % en Europe). La baisse tendancielle de l'organisation apprenante au profit de la *lean production* est principalement liée à la baisse de l'autonomie des salariés, à la baisse des activités liées à la résolution de problèmes et au contenu cognitif du travail mais aussi à une hausse des contraintes de normes quantitatives, hiérarchiques et horizontales sur le rythme du travail. On retrouve ici les constats sur la prévalence du management vertical par les chiffres énoncés dans de nombreuses autres contributions (notamment celle de Thomas Coutrot et Coralie Perez).

Nos analyses économétriques montrent que la taille, le secteur d'activité de l'entreprise ou encore la catégorie socioprofessionnelle ne permettent pas d'expliquer les différences internationales dans l'adoption de différentes formes d'organisation du travail. Le retard français est, selon nous, en grande partie lié à des facteurs institutionnels et culturels, notamment ceux renvoyant aux caractéristiques du système de formation initiale et continue et aux modes de management en France.

Les caractéristiques du système éducatif en France

Il existe un lien très clair entre les caractéristiques des systèmes éducatifs nationaux et la diffusion des organisations de type apprenante (Lorenz *et al.*, 2016). Les pays qui accordent une plus grande « valeur » à la filière « académique » classique, vouée à l'acquisition d'un savoir théorique et abstrait, qu'à la filière professionnelle, destinée à fournir des compétences pratiques et un savoir-faire technique

spécifique à un métier ou un secteur, ont plus de chances d'adopter des organisations plus hiérarchisées et bureaucratiques. Ceux qui accordent de la valeur aux deux filières ont plus de chances d'adopter des organisations qui promeuvent toutes les formes de savoir et de connaissance, où la gestion des savoirs et des compétences se focalise sur la résolution de problèmes pratiques, sur le travail en équipes pluridisciplinaires et sur l'autonomie des salariés.

La France est l'un des pays européens qui accordent une valeur économique et sociale supérieure aux diplômés de la filière « académique » du supérieur qu'à ceux de la filière professionnelle, surtout dans le secondaire. Dans les pays scandinaves et d'Europe du Nord où l'organisation apprenante est plus diffusée, l'importance accordée à l'expérience pratique en milieu professionnel comme source de compétences et de qualification encourage l'investissement dans la formation professionnelle continue dès le secondaire et par voie d'alternance, en la rendant accessible au plus grand nombre (qualifiés et peu qualifiés). Dans ces pays, combiner les deux types de savoir constitue un élément fondamental de l'expertise et du professionnalisme pour l'occupation d'un emploi. Ainsi, la mise en place de dispositifs organisationnels et managériaux facilitant la coopération et les groupes interdisciplinaires est encouragée, et permet de faire tomber les frontières entre les métiers et les différents « statuts » entre les métiers de la conception et les métiers de la production au sein de l'organisation. À l'inverse, en France, les critères de compétences et les programmes de formation initiale sont dominés par la connaissance théorique et abstraite et organisés autour de frontières intellectuelles et conceptuelles, et moins sur la gestion et la résolution de problèmes pratiques.

Des pratiques de formation peu diversifiées en France

Une autre explication concerne les caractéristiques du système de formation professionnelle. Comme l'a montré une étude du Céreq de 2020, les salariés français qui ont accès à la formation continue, financée par l'employeur, suivent majoritairement des formations qui se déroulent en dehors de l'entreprise, sous forme de cours ou de stages et pouvant donner lieu à une certification ou à un diplôme. Les actions de formation sur le lieu de travail (cercles d'apprentissage, séminaires spécifiques, temps dédié à la formation, présence d'un tuteur-salarié ou d'un formateur externe, rotation temporaire de poste, etc.), qui visent à accroître les compétences techniques, organisationnelles et cognitives de manière plus opérationnelle en mobilisant les outils de travail quotidien des salariés sont moins développées que dans les pays d'Europe du Nord et scandinaves.

Si la France est un pays « monoformateur » emblématique en matière de formation classique, c'est aussi parce que son système de formation continue s'est construit sur le modèle scolaire et académique, qui valorise davantage des actions de formation plus structurées, fondées sur un savoir théorique et formel, que sur les actions de formation en situation de travail liées directement aux activités quotidiennes. La formation a aussi longtemps été appréhendée en France comme étant davantage une politique d'emploi (accès à l'emploi et sécurisation des parcours notamment des moins qualifiés) qu'une politique d'innovation et de compétitivité des entreprises, à l'instar des pays d'Europe du Nord. Le système de formation est donc resté longtemps ancré dans une logique de poste et moins dans une logique de développement continu de compétences en situation de travail pour l'amélioration de la performance des entreprises.

Un management top-down

Le caractère *top-down* du management à la française est un frein évident au développement d'une organisation apprenante. Pourtant, il fait consensus. Mais pourquoi ? Et surtout, quels sont les mécanismes spécifiques qui gouvernent ce mode de management ?

Dans son ouvrage classique *La Logique de l'honneur* (1989), Philippe d'Iribarne montre combien il est essentiel, lorsqu'il s'agit de mener des comparaisons entre pays, de tenir compte des spécificités propres à chaque État. Ses travaux révèlent que la culture managériale est fortement liée aux dimensions historiques et culturelles de la société française. En France, les hiérarchies sociales sont acceptables si elles reposent sur une notion d'autonomie à l'intérieur de chaque « case ». Si on transpose ce modèle au monde du travail, les salariés français, chacun dans leur « case », tiennent à interpréter à « leur » façon leurs responsabilités et se fixent eux-mêmes des devoirs, selon des

coutumes étroitement liées à la catégorie particulière d'appartenance, plutôt qu'en suivant des règles édictées par la hiérarchie. L'aspiration à l'autonomie et la reconnaissance du travail sont consubstantielles à la « logique de l'honneur ». Elle repose aussi sur la fierté du travail bien fait et sur une compétence qui doit être reconnue. Il en résulte une relation très affective au travail, empreinte de fierté et d'amour-propre. L'autre corollaire de cette « logique de l'honneur » est un investissement important dans son travail, renvoyant à un statut social. Les Français, de manière générale et davantage que les citoyens des pays d'Europe du Nord, se définissent par leur travail, comme au Moyen Âge où chacun était socialement défini par la place précise qu'il occupait dans la pyramide sociale.

Cette « logique de l'honneur au travail » permet aujourd'hui d'expliquer, d'une part, pourquoi l'investissement des Français dans leur travail, leur forte identification à leur travail et leurs attentes en matière de réalisation de soi et de sens au travail restent parmi les plus élevées en Europe d'après les résultats issus des différentes vagues d'enquêtes sur les valeurs menées auprès des citoyens et, d'autre part, pourquoi les citoyens d'Europe du Nord ont un rapport plus distancié au travail (notamment Pays-Bas, Danemark, Finlande, Allemagne), tout comme les Britanniques ou les Américains pour les pays anglo-saxons.

Même si la société française reste structurée par une hiérarchie sociale, où les « rangs » sont encore fortement conditionnés par la réussite au sein du système scolaire, ce type de management *top-down* n'est pas pour autant une fatalité et la France possède aussi des atouts : ce fort investissement et l'identification dans le travail, ainsi qu'une forte autonomie.

Il serait possible, et même cohérent avec la culture française, de chercher à développer des organisations apprenantes à la « française », c'est-à-dire qui correspondent réellement à l'image que se font les Français du travail, de leur rôle dans celui-ci, de leurs compétences et de leurs capacités à prendre les bonnes décisions en ce qui concerne les tâches qui leur reviennent. C'est sans doute l'importation malhabile et mal avisée de modes de management conçus dans des contextes culturels différents et cohérents avec ceux-ci qui empêche l'émergence d'organisations du travail apprenantes. Donner plus de marge de manœuvre à ceux qui ont une connaissance intime de leur métier et de leur environnement professionnel semble indispensable pour favoriser les organisations apprenantes en France. La promotion de ce type d'organisations pourrait aussi être un moyen de renouer et d'exploiter à plein la grande force de la France : l'engagement des Français dans le travail. [...]

Compte tenu des avantages que procurent les organisations du travail apprenantes – pour les travailleurs comme pour les entreprises –, leur recul en France au profit d'organisations du travail peu performantes socialement et économiquement n'est pas une bonne nouvelle. La voie qui déboucherait à la fois sur des emplois de qualité et sur une croissance économique robuste passe par le développement des organisations du travail apprenantes des organisations qui redonnent du pouvoir d'agir aux salariés et qui les incitent à réfléchir à ce qu'ils font, comment ils le font et pourquoi ils le font.

Derrière ce changement de paradigme organisationnel, c'est bien la conception même du travail qu'il convient de faire évoluer en France. La question du travail ne doit plus se penser comme un coût qu'il convient de réduire au maximum pour maintenir ses marges et pour rester compétitif, souvent au prix d'une détérioration des conditions de travail. Si cette conception du travail n'est plus soutenable pour les travailleurs, elle n'est pas non plus durable et optimale pour les entreprises. Elle diminue leurs chances d'être performantes et innovantes et les encourage à se positionner sur des segments peu innovants et de moyenne gamme (voir la contribution de Bruno Palier). [...]

Nous préconisons donc le lancement d'un programme national et sectoriel (pour plus de détails, se reporter à Benhamou et Lorenz, 2020) pour accompagner les entreprises, privées et publiques, dans la mise en place des innovations organisationnelles et managériales inspirées du modèle apprenant, à l'instar des programmes nationaux et régionaux qui ont été menés et évalués dans les pays d'Europe du Nord. Pour autant, ce n'est pas à une copie stérile qu'il faudra se livrer, mais bien à l'invention, puis à la diffusion, d'organisations apprenantes « à la française » reposant à la fois sur l'importance accordée par les Français au travail, et à leur demande d'autonomie.

Texte N°4 : Aurélie Tachot. Intelligence collective : l'arme secrète pour des équipes innovantes et collaboratives. 24 juin 2024 <https://www.cegos.fr/ressources/mag/efficacite-professionnelle-3/intelligence-collective-produit-elle-toujours-de-intelligence>

L'intelligence collective, voilà un concept dont raffole les entreprises. Il leur permet de mobiliser les différentes intelligences de leurs équipes et ainsi améliorer leur productivité en trouvant des solutions innovantes. Ça a d'autant plus de sens dans le monde actuel où les entreprises sont soumises à de profondes vagues de transformations. En quoi consiste l'intelligence collective ? Comment la mobiliser ? Quelles conditions réunir pour qu'elle émerge ? Réponses.

L'intelligence collective, c'est quoi ?

L'adage "Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin" pourrait résumer à lui seul le concept d'intelligence collective. En entreprise, l'intelligence collective est la capacité de faire travailler, main dans la main, des profils divers sur un même projet. En d'autres termes, **c'est la capacité d'un groupe à réaliser des tâches grâce aux interactions et aux synergies entre ses membres et à trouver collectivement la meilleure solution face à une problématique rencontrée.**

Ce concept, issu des sciences sociales, n'est pas nouveau. Depuis toujours, les démarches participatives et les logiques de co-construction sont déployées au sein des entreprises. Si cette approche n'est pas si facile à mettre en œuvre, c'est « **qu'elle suppose que les individus qui forment le groupe sachent se faire suffisamment confiance pour s'exprimer en toute liberté, sans crainte d'être jugés** », explique Franck Robert, formateur au sein du groupe Cegos. Mais le jeu en vaut la chandelle : l'intelligence collective permet à toutes les voix de se faire entendre, y compris les plus discrètes. Dans un contexte où les entreprises se transforment, l'intelligence collective constitue ainsi un levier d'inclusion des équipes.

Quelles conditions réunir en entreprise pour faire émerger l'intelligence collective ?

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à vouloir faire émerger une intelligence collective au sein de leurs équipes. Notamment celles qui s'appuient déjà sur des systèmes d'évaluation à 180° ou 360° et qui ont donc une culture de l'écoute. Pour autant, si le sujet les intéresse, rares sont celles qui transforment leurs paroles en actes, d'après Franck Robert. « **Peu d'entreprises passent à l'action, ces dernières étant trop centrées sur l'atteinte de résultats, moins sur l'humain** », constate-t-il. Et lorsqu'elles sautent enfin le pas, leur déploiement relève souvent du bricolage et de l'improvisation. Or, pour développer l'intelligence collective au sein d'une organisation, passer par la case formation est capitale. Selon le chroniqueur américain James Surowiecki, auteur de *La Sagesse des Foules*, il est également important de réunir quatre conditions pour que l'intelligence collective puisse s'exprimer au sein d'une entreprise :

1. La diversité d'opinions : plus les avis sont variés, plus la solution qui émergera sera qualitative,

2. L'indépendance d'esprit : chaque opinion doit pouvoir s'exprimer librement,
3. La décentralisation des sources : chaque individu apporte leur propre savoir,
4. Avoir un consensus normé et un processus cadré pour réunir les opinions de chacun.

Quels bénéfices attendre de l'intelligence collective ?

Les entreprises ayant insufflé de l'intelligence collective en tirent plusieurs avantages. Le premier, c'est le développement de la créativité. En écoutant les idées de chaque membre d'une équipe – et non uniquement de ses leaders – le manager favorise la co-créativité et peut, in fine, obtenir des idées insoupçonnées qui sont favorables à la productivité de l'entreprise. Face à un défi complexe par exemple, l'intelligence d'un groupe offre des solutions plus créatives et plus innovantes. Elle minimise les biais individuels qui entravent notre discernement.

L'ambiance de travail s'en trouve également améliorée. **Les collaborateurs, moins isolés, « s'épanouissent mieux lorsqu'ils sont écoutés et considérés par leur manager et leur équipe »**, explique Franck Robert. Par ailleurs, les impliquer dans un travail collaboratif leur permet de se rapprocher de leurs collègues et participe donc à solidifier les équipes de travail, à renforcer la cohésion.

Les objectifs devenant plus clairs, la motivation des individus est également décuplée. En s'appuyant sur l'intelligence collective, la finalité des tâches à accomplir est connue de tous et les collaborateurs ont un travail qui ont un sens au quotidien. Puisque chacun apporte sa pierre à son édifice, l'autonomie des salariés est enfin renforcée. Sur le papier, l'intelligence collective formule donc de belles promesses de réussite.

Quels sont les cas d'usage les plus pertinents de l'intelligence collective ?

Comme on vient de le voir l'intelligence collective porte en elle de nombreux avantages. Mais pour réussir, elle nécessite certaines conditions et de l'investissement, il n'est donc pas intéressant de s'en servir pour toutes les situations. Voici les cas d'usage où l'intelligence collective est particulièrement recommandée :

La résolution de problèmes complexes

Quand les capacités d'une seule personne ne suffisent pas, l'intelligence collective permet de combiner les expertises d'un groupe et ainsi être capable de résoudre des problématiques complexes.

Une entreprise avec des problèmes de performance sur sa chaîne de production aura tout intérêt à avoir recours à l'intelligence collective. C'est le cas aussi pour des problèmes de qualité récurrent sur un produit ou un service.

La génération d'idées nouvelles

L'intelligence collective stimule l'échange d'idées et la confrontation de points de vue différents. Elle favorise ainsi la créativité et l'innovation. Elle est particulièrement utile pour le tout ce qui a trait à la créativité, au processus d'innovation d'une organisation. C'est par exemple une agence de publicité qui y a recours pour solliciter des idées de campagne auprès de son public cible.

La prise de décision collective

L'intelligence collective permet de prendre des décisions plus éclairées et plus représentatives de l'opinion du groupe. Du côté des cas concrets, ça peut être le choix d'un nouvel investissement, une équipe qui veut prioriser ses actions annuelles ou le choix desancements de projets dans un portefeuille de projets.

L'apprentissage et partage de connaissance

L'intelligence collective facilite l'apprentissage mutuel et la diffusion des connaissances au sein d'un groupe. Ici on peut parler de mise en place d'un système de mentorat dans une organisation ou même de communautés de pratiques qui permet aux participants et participantes de partager leurs connaissances et de s'entraider.

L'intelligence collective permet de mobiliser et d'impliquer davantage les membres d'un groupe en leur donnant la possibilité de s'exprimer et de contribuer à la prise de décision. Cela peut renforcer la cohésion et l'engagement au sein d'une équipe projet, par exemple.

Qu'est-ce que l'intelligence collective implique pour le management ?

La réussite de l'intelligence collective dépend de la qualité du management. Ce dernier doit devenir transversal et participatif. Exit le manager qui donne des ordres à ses équipes. S'il souhaite développer l'intelligence collective, ce dernier doit se détacher de "l'ancien" modèle hiérarchique et fixer des objectifs à atteindre, décloisonner les activités, partager les connaissances, promouvoir les initiatives individuelles et collectives... Cela suppose de donner davantage d'autonomie à ses collaborateurs, qui ont tendance à s'auto-réguler. Il faut par exemple être en mesure de les inclure dans le processus de prise de décision, de développer un environnement de travail favorable à la prise de parole, mais aussi à la prise de risques, d'orchestrer les talents... Ainsi, favoriser l'émergence d'une « communauté » ne s'improvise pas.

Les managers ont tout intérêt à se former pour d'une part développer les soft skills dont ils auront besoin pour animer leur collectif de travail (l'écoute, l'empathie, la bienveillance, l'intelligence émotionnelle...). D'autre part apprendre à écouter sans juger, s'ouvrir à la différence, laisser place au dialogue, systématiser la confrontation d'idées... « Une posture qui n'exclut pas le rôle de leader, rappelle Franck Robert. Pour notre formateur, **l'intelligence collective est une forme de leadership qui encourage le manager à se mettre en position haute ou basse selon les situations.** »

Texte N°5 : Nadia Tebourbi. Mettre en œuvre une organisation apprenante : comment outiller les acteurs organisationnels ? p.16-25, extrait. In : *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, sous la direction de Christophe Péralès, Presses de l'Enssib, 2015.

[...]

Pourquoi est-ce important de rendre une organisation apprenante ?

La réflexion sur l'organisation apprenante s'appuie sur un certain nombre de constats issus des mutations que vivent actuellement les entreprises, constats toutefois transposables dans le secteur public : en effet, dans tout contexte organisationnel, l'analyse de l'efficacité de l'organisation, puisque c'est de cela qu'il s'agit lorsqu'on parle d'organisation apprenante, revêt un caractère crucial. Cette analyse repose sur l'examen de trois éléments : les choix stratégiques, les choix des processus de transformation et celui des structures qui soutiennent ces processus. Or, aujourd'hui, les organisations de travail, publiques comme privées, vivent des transformations dans chacun de ces trois domaines.

Les choix stratégiques : évolution du cœur du métier vers plus de services

Aujourd'hui, quel que soit le secteur d'activité, le cœur du métier des entreprises évolue vers plus de services : conseil, formation, service après-vente, etc. Par ailleurs, le client exige un produit et/ou service correspondant à son mode de vie personnel (si le client est un particulier) ou son propre contexte organisationnel (si le client est une entreprise). Il s'agit donc de mettre l'usage du client au centre de la conception du produit et de la prestation de service.

Par ailleurs, toujours sur le plan des choix stratégiques, on constate que les décisions à prendre à ce niveau (objectif final à atteindre, défis à relever, valeurs, grands projets de développement) sont impactées par de nouvelles problématiques prégnantes : la responsabilité sociétale de l'entreprise par rapport au développement durable, l'égalité professionnelle femmes-hommes, la question du maintien à l'emploi des seniors, le recrutement et l'insertion des travailleurs handicapés. En résumé, les choix stratégiques évoluent vers le plan qualitatif et dans un environnement plus mouvant, exigent un apprentissage et une réévaluation continus. Dans ce contexte, les entreprises doivent être capables d'apprentissage en « double boucle » consistant à recueillir régulièrement le *feedback* sur la stratégie (enquêtes qualité, *focus groups*, etc.), tester les hypothèses sous-jacentes qui ont présidé à son élaboration et procéder aux ajustements nécessaires au cas où les hypothèses pour le futur ne seraient plus cohérentes avec l'évolution de la situation : c'est ce que Kaplan et Norton (2001) appellent l'apprentissage stratégique.

Le fait de comprendre ses compétences clé et le rythme de son propre apprentissage permet de trouver des opportunités optimales de combinaison entre l'exploitation (utilisation, alignement) des connaissances existantes et l'exploration (élaboration, création) de nouvelles connaissances. Cela fait partie d'une pratique réflexive propre à tout métier aussi bien dans le secteur privé que le secteur public, et cela permet d'inscrire la qualité dans la durée.

Il faut insister sur le fait que le processus d'exploration est fortement incertain mais important du point de vue stratégique pour rendre une organisation durable et pérenne. Afin que le développement des connaissances puisse être conduit de façon systématique, l'organisation a tout intérêt à mettre en place une unité transversale chargée de la responsabilité de la documentation, du partage et de la diffusion des connaissances : une unité chargée du *knowledge management*, incluant notamment des fonctions de veille. [...]

Les communautés de pratiques au cœur de l'organisation apprenante

Qu'en est-il des structures supposées soutenir les processus de transformation ? Une organisation est de moins en moins considérée comme un ensemble d'individus organisés de manière hiérarchique mais comme un ensemble de communautés. Sur ce point, l'apport du courant des communautés de pratiques, un des courants les plus vigoureux dans le domaine de la gestion des connaissances*, réside justement dans le fait qu'il étudie le rôle de la communauté de pratique comme espace d'apprentissage.

Ainsi pour ce qui est de la coordination des activités, il est préférable dans la nouvelle donne d'opter pour une coordination horizontale directe s'opposant au principe de coordination verticale *via* le canal hiérarchique. Et sur le plan de la coopération (refonte des activités elles-mêmes, coproduction de compétences nouvelles...), la structure doit favoriser la mise en commun des compétences nouvelles. Selon les observations de nos auteurs, une évolution s'opérerait aujourd'hui dans les organisations de travail : les structures se donneraient comme objectif la construction de nouvelles « synthèses », et dans le contenu des activités, et dans l'élaboration des finalités, et dans la définition des professionnalités elles-mêmes. Dans cette vision, le métier apparaît désormais défini comme une mise en commun de pratiques par rapport auxquelles chaque membre peut se situer et évaluer son propre apprentissage. Les maîtres mots de cette approche sont : transversalité, ajustement mutuel, travail d'équipe et gestion par les objectifs.

S'il est vrai qu'il existe des secteurs d'activité qui exigent une gestion de projet hautement structurée avec un montage et une planification importants, dans le secteur des services, une organisation plus souple et plus évolutive donne de meilleurs résultats : la tendance est donc à constituer à façon, pour une mission déterminée, une équipe de projet dans un compromis entre les besoins du client (usagers d'une bibliothèque par exemple) et les ressources disponibles au niveau organisationnel.

Mais si l'analyse de l'évolution précédemment décrite apparaît aujourd'hui de plus en plus partagée, comment la favoriser et l'accompagner ?

Y a-t-il une méthode à suivre pour rendre une organisation apprenante ?

Les recherches en sciences de gestion sur les thématiques de l'organisation apprenante et de l'apprentissage organisationnel sont légion. Cependant, l'organisation apprenante peut être encore considérée comme une énigme à dénouer puisque l'on s'interroge toujours sur deux éléments.

Tout d'abord, par définition, l'organisation est un artefact (une réalité artificielle créée par l'Homme). Comment peut-on donc attribuer à un artefact des capacités propres à l'humain ? Ensuite, quand on parle d'organisation apprenante, qui apprend au juste ? Les recherches en sciences de gestion distinguent deux unités d'analyse : l'organisation (comment apprennent les organisations en tant qu'entités ?) et l'individu (de quelle façon apprennent les individus au sein des organisations ?).

Je pense que le levier principal d'action se situe au niveau des individus. Ce sont les individus qui apprennent. On ne peut parler d'organisation apprenante en dehors des individus qui seuls acquièrent des connaissances et les développent en les incluant dans leurs pratiques et en les actualisant dans leurs comportements ; les conditions organisationnelles viennent seulement renforcer ce potentiel. Cela doit prémunir d'agir seulement au niveau des structures (des organigrammes par exemple), dans une approche purement technocratique : l'humain est au centre, et doit être accompagné (c'est la conduite du changement).

Texte N°6 : Ministère de la fonction publique - DGAFP. Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique. Édition 2017. Fiches 42 et 43.

ENCADRER UNE ÉQUIPE

DÉVELOPPER LA COOPÉRATION AU SEIN DE VOTRE ÉQUIPE

42

VOTRE
RÔLE

La coopération permet de fédérer des compétences réparties au sein de votre équipe et d'apporter un concours solidaire en conjuguant les compétences et l'intelligence de chacun des participants.

Votre rôle en tant qu'encadrant est de promouvoir la coopération au sein de votre équipe et de valoriser les contributions de vos collaborateurs.

Les objectifs

Le préalable au développement de la coopération au sein de votre équipe est de construire une culture professionnelle et des valeurs communes, des objectifs partagés et des règles d'organisation propres à l'équipe et acceptés de tous.

Pour favoriser l'émergence d'une relation de coopération entre vos collaborateurs, en tant que responsable hiérarchique, vous devez être capable :

- de partager une vision de la coopération avec votre équipe ;
- de permettre la constitution de petits groupes de travail transverses ;
- d'atténuer la compétition entre vos collaborateurs ;
- d'agir pour rendre visibles les savoirs et expertises de chacun ;
- de valoriser les productions collectives.

La coopération des membres d'une équipe est l'essence même de l'action collective. Votre rôle consiste à fédérer les énergies et les actions des membres de votre équipe pour atteindre les objectifs collectifs.

Un autre facteur susceptible de favoriser la coopération, entre vos collaborateurs, est la connaissance des missions de chacun permettant ainsi une compréhension mutuelle des tâches à réaliser.

Votre rôle est d'explicitier les enjeux inhérents à chaque mission ou chaque poste pour décloisonner les expertises.

Faire circuler l'information

Incitez vos collaborateurs à partager l'information qu'ils détiennent, en proscrivant les réflexes de cloisonnement.

Il vous appartient de montrer l'exemple en communiquant les éléments (non confidentiels) que vous avez sur les projets, les nominations, les décisions qui intéressent le collectif.

Assurez-vous, régulièrement, de la bonne circulation de l'information, entre les membres de votre équipe, notamment en organisant des tours de table lors de vos réunions collectives.

Facilitez l'accès de tous les membres de votre équipe aux données importantes pour leur activité. La confiance se crée par la libre circulation de l'information, essentielle au fonctionnement du collectif.

ENCADRER UNE ÉQUIPE

42

DÉVELOPPER LA COOPÉRATION AU SEIN DE VOTRE ÉQUIPE

L'intelligence collective

L'intelligence collective, dans sa dimension opérationnelle, est la capacité d'une équipe à s'interroger et à chercher des solutions de manière collective.

Vous pouvez proposer tout exercice qui offre l'opportunité de réfléchir ensemble, de trouver des stratégies communes, d'actionner les ressources de chacun tout en développant la connaissance et la compréhension interindividuelles.

Vous devez faire vivre votre équipe, en lui donnant un espace et du temps, afin qu'elle se retrouve pour faire émerger cette intelligence collective.

Cet enjeu complète celui de la capitalisation des connaissances (cf. fiche « Capitaliser les informations pour les partager »).

Créer des binômes

La mise en place de binômes permettra à vos collaborateurs d'échanger leurs connaissances et leurs expertises. Pour mettre en place un binôme, vous devez identifier un sujet commun et une complémentarité entre les deux collaborateurs au regard de leurs compétences.

Promouvoir la coopération externe

Vous avez également la possibilité de promouvoir les pratiques de co-développement réunissant de manière régulière des pairs en position d'écoute et de coopération sur des problématiques communes.

Une autre forme de coopération : la suppléance, l'intérim

La continuité du service impose que les vacances et les absences sur les postes de l'équipe soient couvertes par des compétences présentes au sein de cette même équipe. Le développement du travail collaboratif facilitera l'activation des remplacements rendus nécessaires. La constitution des binômes préconisés supra est assurément une bonne solution à étudier en amont.



POUR ALLER PLUS LOIN

- » Vos collaborateurs portent-ils un intérêt à ce que font leurs collègues ?
- » Vos collaborateurs sont-ils en concurrence ?
- » Les problèmes sont-ils résolus collectivement ?
- » Le co-développement est-il pratiqué au sein de votre structure ?
- » Avez-vous identifié des thématiques de travail transversales à votre équipe ?
- » Travaillez- vous souvent en binôme ?
- » Si un binôme est mis en place permettra-t-il un apprentissage mutuel ? Un gain de temps ?

CAPITALISER LES INFORMATIONS POUR LES PARTAGER

VOTRE RÔLE

Dans un contexte de développement des flux d'information, de dématérialisation des documents et l'existence du Web 2.0, de nouvelles problématiques se posent aux administrations notamment sur la gestion des connaissances et savoir-faire présents.

En tant qu'encadrant, vous serez amené à penser à un nouveau mode de management en introduisant la nécessaire culture du partage des informations, des savoirs et des expériences.

Les objectifs

La gestion des connaissances (en anglais *Knowledge Management*) est une démarche managériale pluridisciplinaire qui regroupe l'ensemble des initiatives et des méthodes permettant d'identifier, analyser, organiser et de partager les connaissances des membres d'une équipe au sein d'un service.

Il est primordial pour un service de capitaliser son expérience et ses savoirs acquis, mais aussi de savoir les transmettre à tous ses collaborateurs.

Pour qu'un service progresse et s'adapte aux changements, il doit devenir un service apprenant qui tire les enseignements de ses expériences afin d'identifier et comprendre ses pratiques.

Les objectifs

La capitalisation poursuit de nombreux objectifs notamment :

- permettre la transmission des savoirs et des savoir-faire aux nouveaux arrivants ;
- mettre en place un réseau d'entraide entre collègues ;
- formaliser les meilleures pratiques de votre service ;
- se prémunir de la perte des connaissances lors du départ d'un collaborateur ;
- renforcer la prise de recul sur une expérience et donc sa valeur ajoutée.

Vous devez favoriser la continuité du service public, d'une part, par la mise en place de fiches de procédure, et d'autre part, par la mise à disposition de documents structurants et stratégiques.

Être attentif à la confidentialité de certaines données

La démarche de capitalisation des informations rend ces dernières disponibles pour tous, aussi vous devez rester vigilant quant à la confidentialité et la sécurité des données.

Les connaissances, même capitalisées, dépendent du contexte dans lequel elles ont été produites. Leur réutilisation nécessite parfois une actualisation.

ENCADRER UNE ÉQUIPE

43

CAPITALISER LES INFORMATIONS POUR LES PARTAGER

Une démarche collective

La réussite d'une démarche de capitalisation des informations ou des expériences nécessite l'implication de toute votre équipe.

En tant qu'encadrant, votre rôle est d'organiser la transmission des savoirs et des savoir-faire et de convaincre les membres de votre équipe de l'intérêt de cette démarche mais également votre hiérarchie.

Chaque collaborateur doit s'engager dans cette démarche, pour recueillir et analyser les informations ou les documents pertinents, afin de mettre en place la mémoire du service.

Cette action n'est pas toujours jugée prioritaire, face à d'autres actions directement « productives ».

Sachez que l'expérience et les connaissances d'un collaborateur sont perçues comme sa « propre valeur ajoutée », il est donc parfois difficile de faire admettre que le partage de cette expérience peut être bénéfique à l'ensemble du service.

Porter sa réflexion sur la démarche et les outils

Les outils de capitalisation offrent de plus en plus de possibilités afin de permettre à chaque service de préserver son savoir-faire et ses connaissances.

Il peut s'agir d'outils simples comme des fiches de procédure, des mémentos, des index de sigles etc., ou d'outils spécifiques plus complexes à élaborer.

Il est important de définir les objectifs principaux de la démarche, de prendre en compte l'organisation, la taille de votre service pour proposer un outil et un classement pertinents et adaptés, c'est-à-dire facilement utilisables par tous.

Valoriser les bonnes pratiques du service

Votre rôle consiste à identifier, formaliser et valoriser les bonnes pratiques réalisées au sein de votre service en associant vos collaborateurs dans cette démarche.

Une bonne pratique est une pratique ayant fait ses preuves et permettant l'atteinte des objectifs, qui est dès lors recommandée comme modèle.

Cette pratique doit avoir un potentiel de reproductibilité et pouvoir être adaptée à des situations similaires, dans des contextes différents.

Les bonnes pratiques doivent être recueillies tout au long du cycle des projets ou après certains événements.

Les ressources disponibles

La transmission des savoirs Guide méthodologique DGAFP (édition 2007).

CAPITALISER LES INFORMATIONS POUR LES PARTAGER

Se contenter de documenter une bonne pratique n'est pas suffisant. Il est également important de la diffuser et de la partager.

La diffusion et le partage, qui impliquent l'interaction et le dialogue, peuvent avoir lieu, par exemple, à travers des ateliers, des sites web, des espaces collaboratifs, des bulletins d'information.

La capitalisation se traduit par un document écrit de synthèse. Le document peut présenter les éléments suivants :

- le contexte (la situation de départ), la problématique soulevée ;
- les utilisateurs, les bénéficiaires ;
- la méthodologie utilisée qui a permis d'obtenir des résultats positifs ;
- les résultats ;
- les enseignements.



POUR ALLER PLUS LOIN

- » Avez-vous identifié des bonnes pratiques au sein de votre service ?
- » Est-il difficile de retrouver une information produite antérieurement ?
- » Existe-t-il des documents d'orientation stratégiques qui décrivent une vision du passé, du présent et de l'avenir ?
- » Pratique-t-on le partage d'informations et de connaissances dans votre service ? Si oui, comment ?
- » Les informations disponibles sont-elles compréhensibles pour un non initié ?
- » Si un collaborateur devait être remplacé rapidement, avez-vous des processus documentés et structurés pour assurer ce remplacement ?
- » Quelles différences faites-vous entre capitaliser, valoriser et archiver l'information ?

Texte N°7 : Philippe Pierre. Organisation apprenante

<https://philippepierre.com/expertises/organisation-apprenante/>

Expert en management interculturel, conférencier et formateur, Philippe Pierre s'appuie sur une double expérience de Directeur des Ressources Humaines opérationnel (L'Oréal et Total) et d'enseignant-chercheur en sociologie de l'entreprise.



On fait face le plus souvent, en entreprise, à des silos hermétiques de concepts, de techniques ou d'habitudes qui se cristallisent avec le temps. Pourtant, quand les personnes sont mises à contribution, se forment, nous disent les défenseurs de l'organisation apprenante, elles inventent un futur qui les inclut. Elles s'identifient à ce qu'elles créent et ont naturellement tendance à défendre leur création. C'est pourquoi des changements profonds peuvent devenir soudainement très rapides dans les organisations où on a pris le temps d'intéresser tout le monde à la création de ces changements. Ce qui « ferait la différence » entre les systèmes économiques et sociaux, ce ne serait pas tant la détention de capitaux et la puissance d'un appareil industriel mais la maîtrise des connaissances scientifiques et la capacité de les traduire en produits nouveaux et plus performants ou en services innovants. L'importance des investissements immatériels en témoigne : c'est le savoir et l'expérience issue de ce savoir qui constituent la véritable richesse des sociétés de demain.

Formation tout au long de la vie, management des connaissances, apprentissage par l'action, renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise, valorisation des acquis de l'expérience... les mérites de l'organisation apprenante sont aujourd'hui largement exaltés et l'expression amplement diffusée. La notion d'organisation apprenante fait idéologiquement référence à la vie elle-même : qui n'apprend pas est amené à disparaître. Cette notion s'applique autant aux individus, aux groupes qu'aux organisations. Pourtant, très peu d'entreprises savent à ce jour traduire ce modèle idéal d'éducation permanente dans les faits, parvenant ainsi à tisser des communautés de pratiques reliées à partir de plusieurs pays.

Apprendre autrement ?

Nos recherches, en utilisant certains apports conceptuels de la sociologie économique, de la psychologie « positive » et de l'analyse des réseaux sociaux, visent à questionner ce nouveau mode de management, l'organisation apprenante, qui valoriserait une capacité à bâtir le futur en s'appuyant

sur des réponses qui émanent de pratiques sociales et professionnelles et non uniquement académiques.

Les notions de communautés de pratiques, de capital social dans la recherche d'emploi, d'encastrement social de la relation de crédit financier ou encore de management des entreprises en réseaux découlent largement de cette meilleure compréhension du caractère réticulaire des organisations qui vient renouveler les postulats néo-classiques de l'économie.

Nous proposons, dans nos recherches et interventions en entreprise sur les organisations apprenantes, de découvrir cinq modèles d'organisation qui renvoient à cinq manières de produire de la valeur, d'agencer les forces et les processus. Ces modèles de la "loyauté" (latin, pyramidal, du Père), de "l'employabilité" (anglo-saxon, ramifié, des Pairs), de la "communauté de métiers" (du type des GAFA et du capitalisme californien), de l'entreprise plateforme" (du type Uber) et de "l'entreprise archipel" questionnent la centralité du travail dans nos vies et obligent à faire coexister les modes d'apprentissage et de reconnaissance.

5 modèles d'organisation – Vers l'entreprise « archipel » (Philippe Pierre)

	La loyauté	L'employabilité	La communauté de métiers	« L'entreprise plateforme »	« L'entreprise archipel »
	Savoir faire artisanal (métier)	Savoir comprendre	Savoir combiner	Savoir maximiser	Savoir arbitrer
Marché	Stable (peu de concurrents)	Risqué (clients hors des frontières)	Risqué et mondialisé	Très risqué (beaucoup de concurrents)	Très risqué (beaucoup de concurrents)
Population type	Entrepreneurs familiaux, salariés	Cadres mobiles salariés	Cadres mobiles salariés et détenant une part du capital	Génération X et Y, Freelancers	Génération HB, X et Y, Freelancers, Slashers
Nature de l'emploi	Son poste Le Père « Tout faire soi-même et connaître parfaitement son métier »	Sa fonction Les Pairs « Devenir transversal et polyvalent pour continuer de faire carrière sur le marché du travail »	Sa place dans un réseau professionnel qui valorise les compétences rares (talents) Les Talents Pouvoir compter sur un vaste ensemble de relations pour exercer son art et entretenir sa réputation	Sa contribution au sein de la « Gig Economy » Les Collègues Compter sur la plateforme pour trouver ses clients	Ses lieux de travail multiples et ses rôles professionnels différents Les Pairs Diversifier ses types de compétences au fil des jours et des missions (fin de la clause d'exclusivité et jours dédiés au free-lancing)
Type de leader	Chef La logique de l'honneur	Manager La logique du contrat	Coach La logique du consensus	Au service La logique de disponibilité	Acrobate ou « Intermittent » La logique du rebond
Valeurs	Conformité et forte implication Sécurité de destin	Efficacité Mobilité géographique, professionnelle et familiale Réputation auprès de chasseurs de têtes et de réseaux d'anciens (écoles et anciennes entreprises)	La carrière comme « une épopée » Plaisir de l'activité, vivre des « moments rythmés », distance sarcastique Forte imbrication entre trav. et HT Foi dans les technologies pour être utile à l'humanité toute entière (perspectives du transhumanisme et d'un univers ultra-robotisé)	Forte interdépendance Gestion de la communication asynchrone/synchrone	Possibilités de travailler là où l'on veut (micro-working) Chevauchement intense des sphères personnelles et professionnelles Possibilités de co-working dans des tiers-lieux sur tout le territoire (événements inter-communautés, formats hackatons,
Rémunération	Fixe	Fixe + Variable	Participation au capital / Salarié/Entrepreneur/Actionnaire - Stock-options	Faible fixe Forte part variable	Plusieurs sources de rémunération (honoraires, salaires, primes...)
Nature des relations	Relations hiérarchisées Je sais ce que j'ai à faire Communication orale et informelle avec les anciens	Contractualisation dans le détail / Décisions écrites Formalisation systématique Reporting	Coproduction d'une œuvre/projets limités Large consultation des acteurs « On ne quitte jamais vraiment la communauté de destin »	Relations hiérarchisées et de court terme Auto-pression et solitude face à la performance	Sentiment d'être responsable de sa vie Liberté de dire non, de refuser, de s'organiser... « On marie les contraintes et chaque jour est un jour nouveau ! »
Nature de l'influence	Commandement Rendre service... / Vocation	Influence Au service de... / Mission à remplir	Confiance	Réactivité	Indépendance

Dans une institution productive, particulièrement de grande taille, implantée en différents lieux physiques, nous pensons que les modèles coexistent, entrent en tension et s'influencent en se transformant.

« Les gens n'achètent [pas] ce que vous faites, ils achètent pourquoi vous le faites » dit l'expression. Le nouvel espoir porté en entreprise par les organisations apprenantes est important. La relation devrait prendre la place de l'autorité. Le partenariat, [celui] de l'autorité réglementaire et [de] l'intelligence coopérative, devrait déborder le savoir des seuls experts si l'on croit certains zélateurs des réseaux sociaux et du « knowledge management ». Or la réalité du développement des échanges, des connaissances, du développement des processus d'apprentissage et de formation est plus nuancée. Ces grandes entreprises en réseau, de plus en plus éclatées géographiquement, posent la question de la création et de l'entretien du lien social, des communautés de pratiques dont l'existence est soumise à des contraintes de fréquence et de proximité physique.

Souvent, l'appropriation par les acteurs de l'entreprise en réseaux se fait de manière indépendante du souhait des dirigeants de l'organisation, conduisant à de nouveaux phénomènes sociaux, conséquences induites et inattendues, qu'il convient aussi d'analyser. Dans le même temps, les rapports de pouvoir, les hiérarchies, parce que le réseau devient une forme d'organisation importante mais non unique, ne disparaissent pas. Quel système d'appartenance, dès lors, dans une entreprise en réseau ? Quelles motivations et projets professionnels des salariés dans une « véritable » organisation apprenante ?

13 juin 2024 - Club Finistère Ponant

LES OUTILS DE L'ENTREPRISE APPRENANTE ET INTÉGRANTE

"Votre intuition est la gare de départ d'un voyage apprenant"

SOCIOGRAMME

50% temps accordés

- qui disent des choses qu'on ne peut pas dire -> dentable -> qui justifie grand -> Bottom Up
- qui portent les messages -> Flucto -> Top Down

ÉTONNEMENT: ENTREE

En images - Petit-déjeuner dirigeant avec les nouveaux entrants -> effet "promo"

NE JAMAIS recruter en

- 1 seul lieu
- 1 seule fois
- tout seul

MARCHES

11/3 temps de recrutement
11/2 temps entretiens annuels

Pratiquer les entretiens en **MARCHANT**
Côte à côte, dans la même direction
"La marche est un accélérateur de conversations"
-> Passer de la convivialité à l'intimité

CONTACT SORTIE

Entretiens de sortie à chaud / à froid
Garder le contact

TRUST ROOM

5 bonnes raisons de nous rejoindre que ne font pas nos concurrents

! 5 bonnes raisons de quitter l'entreprise

2 bonnes actions de la concurrence à mettre en place chez nous

VIDÉOTHÈQUE

Témoignages des Anciens

ENSEIGNEMENT

Dirigeant Reponses Transmettre Recruter

Le défi des entreprises apprenantes - Philippe Pierre

Texte N°8 : Maëlezig Bigi, Olivier Cousin, Dominique Méda, Laetitia Sibaud et Michel

Wieviorka. Travailler au XXI^e siècle : des salariés en quête de reconnaissance, Éditions Robert Laffont, 2015. Extraits de la conclusion.

L'importance que revêt la reconnaissance aux yeux des salariés rappelle le fort attachement qu'ils éprouvent à l'égard du travail. Satisfaits ou mécontents, reconnus ou méprisés : pour eux les jugements ne peuvent se comprendre qu'en soulignant la place singulière qu'occupe le travail dans leur existence. Quels que soient l'âge, le statut, le secteur d'activité, les tâches à accomplir ou l'entreprise, le travail est important, d'abord parce qu'il est un facteur d'intégration sociale et d'estime de soi. C'est pourquoi le thème de la reconnaissance est aussi fort et aussi présent. Plus qu'un moyen de s'exprimer sur le travail et son contenu, ou sur les conditions d'exercice des activités, c'est le vecteur par lequel chacun exprime ce qui le relie au travail. Parler de reconnaissance renvoie à un rapport subjectif, souvent intime. [...]

Le modèle taylorien-fordien proposait une forme de sécurité aux salariés, tout en leur ôtant une grande part de liberté. Devenu synonyme, a posteriori de plein emploi, il offrait la possibilité de faire carrière sur la base de grilles de qualification et sur le principe de l'avancement à l'ancienneté. Le salarié était en théorie pris en charge par l'organisation. La contrepartie a été une privation de la liberté au travail, une coupure entre exécution et conception, et une extrême division technique et sociale du travail. Tout au long du XX^e siècle, l'histoire de l'industrie est aussi celle de la dépossession de la maîtrise du travail et du métier. Ces aspects demeurent encore aujourd'hui et bien des situations observées dans le cadre de notre recherche en témoignent.

Le thème de la reconnaissance au travail s'inscrit dans le mouvement plus général appelé par convention post-fordisme. Il renverse en partie le couple sécurité/liberté. La sécurité n'est plus garantie et ses points d'appui sont dorénavant largement révoqués : ce n'est plus l'organisation qui prend en charge la carrière des salariés, mais l'individu ; les grilles de qualification entrent en concurrence avec la mobilisation des compétences ; l'ancienneté fait place à la performance dans l'évaluation. Les salariés doivent conquérir la sécurité que n'offre plus l'organisation et qui est donc fragile et éphémère. En échange, au moins dans les principes, les salariés reconquièrent une part de leur liberté. Le travail, moins prescrit, laisse plus de place à l'initiative, et la mobilisation des travailleurs doit faire face aux aléas. Les lignes hiérarchiques s'allègent et les salariés s'inscrivent de plus en plus dans des projets dans lesquels la compétence et l'engagement l'emportent sur les ordres et les commandements. Les salariés sont reconnus pour ce qu'ils sont et ce qu'ils font. Pour les plus dynamiques d'entre eux, les organisations promettent des récompenses significatives, via le management par objectifs.

Le fordisme imposait un renoncement à la liberté en échange de la sécurité ; le post-fordisme propose de reconquérir la liberté sans offrir de sécurité. Cette dernière se gagne par l'appropriation de la liberté, c'est-à-dire, dans le travail ; par la capacité de s'investir, de faire ses preuves, de tisser des liens et d'entretenir des réseaux, et d'être à la hauteur des attentes. La sécurité repose donc en partie sur la reconnaissance des capacités, des compétences, et des savoirs des individus. Ce modèle, nous l'avons vu, est très largement relayé par les organisations. [...]

La reconnaissance, dans sa philosophie, en donnant la priorité à la liberté, ne parvient pas à donner une place suffisante au sens de l'activité. Si l'on fait l'hypothèse que le mérite pourrait être parfaitement évalué et valorisé, on ne voit pas quelle place il offre à l'intérêt du travail, à son utilité et

à la maîtrise que les salariés en ont. Même si le système était parfaitement juste pour rendre compte de l'investissement des salariés, il laisserait dans l'ombre ce que les salariés appellent leur rapport au travail et le sens qu'ils lui donnent. Or cette reconnaissance n'est pas moins importante. Elle s'exprime différemment, elle fait appel à des jugements plus subjectifs et probablement plus complexes, mais elle constitue un des éléments de la construction des identités et de la fierté que certains et certaines éprouvent dans leur travail. [...]

Le travail relève désormais d'un engagement personnel et de moins en moins d'une identification et d'une inscription dans un collectif. Il y a une mise à distance du collectif, voire parfois une méfiance, à travers la crainte de l'embrigadement et de la récupération. Si les salariés s'engagent, réagissent, élaborent des stratégies pour reconquérir de la reconnaissance ou la consolider, ils le font de préférence seuls, usant des différentes modalités qui s'offrent à eux en fonction des circonstances et de la visibilité qu'ils ont de la situation.

En revanche, ce qui les unit et apparaît comme une réponse aux incertitudes de la reconnaissance, c'est la valorisation du travail et l'affirmation qu'ils peuvent, compte tenu de leur engagement, de leur expérience, de leur maîtrise des outils et de leur mémoire du travail, résoudre au moins en partie les questions du travail et contribuer à lui donner ou redonner du sens. Le désir maintes fois rappelé d'être entendu et écouté ne signifie pas autre chose. Or le travail, son contenu et ses modalités sont du ressort des entreprises et des organisations qui, dans le cas français, se montrent peu innovantes. Elles sont pour beaucoup d'entre elles entrées dans l'univers de la compétition mondiale, sans avoir changé leurs modes de gestion et d'accompagnement des salariés.

N°9 : Stéphane Jacquemet. De l'organisation apprenante au *Knowledge management*. P.37 à 49, extrait. In : *Apprendre dans l'entreprise*, Éditions Presses Universitaires de France, 2014.

[...]

L'organisation condamnée à s'améliorer en permanence : l'organisation apprenante

Abordons dans un premier temps la question du rapport entre organisation et apprentissage : ainsi, la réoccupation des organisations – pouvoir reproduire et pérenniser leurs savoir-faire – a grandi proportionnellement avec la complexité des processus ainsi qu'avec l'élargissement des marchés. L'organisation axée sur l'apprentissage a donc été pensée comme un système écologique qui stimulerait l'apprentissage en continu à travers le travail. Il s'agissait d'une démarche pragmatique d'évolution vers un objectif de progrès, s'inscrivant dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise dont chaque projet, en permanence, a le potentiel d'augmenter les savoirs. Toutefois, ce potentiel, pour se réaliser, cherchait à rencontrer des conditions propices et spécifiques, confirmant clairement l'obligation de dépasser l'idée selon laquelle les choses peuvent se faire seules et naturellement. Ainsi, la globalisation, des conjonctures de plus en plus difficiles ainsi que le raccourcissement du cycle de vie des produits ont profondément modifié les environnements dans lesquels les organisations évoluent.

Il est important de souligner que cette mutation a entraîné d'autres renversements de paradigme, notamment le transfert d'une intelligence humaine portée par les collaborateurs et mise à disposition dans le cadre du contrat de travail à une appropriation des savoirs par l'organisation dans le cadre d'une transaction relativement floue, nommée élégamment « propriété intellectuelle de l'entreprise ». Cette nouvelle donne est particulièrement sensible dès la fin des années 1990 dans les centres de Recherche & Développement des grandes entreprises, ainsi que dans les laboratoires de recherche des universités. Dès lors, s'inscrit avec acuité une nouvelle manière de penser la dynamique de l'entreprise, notamment autour de l'investissement sur le marché de l'information⁶. Ce qui relevait jusqu'alors de l'individu et de son capital de connaissances, consolidé par des actions de formation continue plus ou moins soutenues par l'employeur, devient l'apanage de l'organisation qui va progressivement se penser comme un acteur « vivant » et se doter de son propre savoir, qui n'est au final que la récupération de séquences d'intelligence provenant des équipes.

Se joint à cette évolution un nouveau discours centré sur l'activité cognitive de l'organisation. Ainsi, avec plus d'incertitudes et de changements permanents, on parle désormais de la capacité d'une organisation à maîtriser son savoir-faire, à apprendre de ses expériences, à transformer ses acquis en moyens de veille stratégique – autant de qualités considérées progressivement comme vitales et valorisées sur le plan stratégique. [...]

En conséquence, il apparaît que la gestion et le partage des connaissances reposent avant tout sur une volonté collective de mutualisation et sur une capacité à les faire vivre dans le temps ; ce qui nécessite des mises à jour permanentes et une utilisation régulière. Cet engagement devrait être pris par l'entreprise, au nom de sa responsabilité sociale et dans une logique de pérennité de l'activité où la capitalisation (« conservation ») et le développement (« innovation ») vont de pair. Toutefois, les freins à la capitalisation collective des connaissances sont nombreux et nuisent aisément à la diffusion des savoirs dans l'organisation. Ils sont le plus souvent liés à la gestion du temps et à la priorité accordée à la production : transmettre et partager ses résultats peut être une activité jugée secondaire et délicate car il y a toujours des priorités plus urgentes. Ils peuvent être également liés à des enjeux de pouvoir ou bien encore à une mauvaise appréciation de leur utilité dans le cas, par exemple, où certains acteurs pourraient conserver avec soin leurs savoirs de peur de perdre du pouvoir, tandis que d'autres sauraient mal identifier dans leur expérience ce qui peut être valorisé ou être utile à d'autres.

Maîtriser le savoir plutôt que d'apprendre de ses expériences : le Knowledge Management

Dans ce contexte, l'évolution des technologies de l'information offre des opportunités significatives en matière de circulation du savoir. L'émergence d'outils collectifs de production et d'archivage de savoirs, associés à des plates-formes de communication en temps réel, place l'organisation apprenante devant sa révolution 2.0. Dans ce cadre, les systèmes d'information constituent un élément central pour tout type de stratégie de gestion des connaissances et du savoir. L'essor de la politique de refonte de la gestion des connaissances est donc à mettre en parallèle avec la nouvelle tendance d'architecture des systèmes d'information orientée vers les services.

Mais comme souvent, un certain nombre d'entreprises n'ont pas pu ou voulu prendre le virage de la gestion des compétences sur un plan collectif, l'accélération du virage technologique risquant donc d'augmenter la fracture.

En réponse à la croissance exponentielle du volume de données nécessaires à la vie d'une organisation (informations, connaissances, normes, etc.), la question de la gestion du savoir (*Knowledge Management*) a pris progressivement, durant ces deux dernières décennies, l'ascendant sur le concept d'organisation apprenante. Elle s'est constituée peu à peu à partir de problématiques de terrain, au service des entreprises, pour devenir maintenant une véritable discipline ayant sa problématique propre, ses méthodes et ses outils. Malgré ce développement assez foudroyant, différents courants de pensée sont à l'oeuvre et le *Knowledge Management* ne peut être vu comme une mouvance homogène et singulière. En effet, Donald Hislop rappelle que cette approche est très fortement polarisée épistémologiquement sur la notion même de savoir. Ainsi, inspirée du positivisme (Auguste Comte, Émile Durkheim), une perspective objective est attribuée au savoir en tant qu'entité à part entière, identifiable et capturable sous forme de « données ». Dès lors, l'enjeu pour l'organisation se situe au niveau de la rencontre entre ce qui est « conscient » (explicite) et ce qui ne l'est pas (tacite). À l'opposé, on parlera de connaissances appliquées, très fortement reliées aux pratiques. Cette tendance relève de la phénoménologie et de la philosophie interprétative, avec comme postulat que le savoir est un construit social, culturellement situé et complètement intégré aux acteurs, sans réelle possibilité de séparer l'explicite du tacite.

L'objectif du *Knowledge Management* est ambitieux : mettre en place des dispositifs qui valorisent, dans un sens très large, le patrimoine de connaissances que toute organisation sociale – et plus seulement toute entreprise – accumule en propre durant son cycle de vie. L'enjeu pour l'entreprise est fort : productivité, compétitivité et pérennité. À titre d'exemples de pratique en entreprise, on peut associer :

- la gestion des risques, l'anticipation et la modélisation (modèle météorologique) ;
- le raccourcissement des temps de réaction (crise, incident, etc.) ;
- la passation de savoirs vivants (relève, talents, etc.) ;
- les cartographies et les référentiels (logique de capital, normalisation, etc.) ;
- la valorisation du savoir (image sociale, *benchmarking*, etc.).

Quel est le savoir qui apportera une réelle plus-value à l'organisation ?

Toutefois, dans la pratique, il n'est pas toujours aisé de déterminer exactement à quel moment les données deviennent informations, et à quel moment l'information devient connaissance. Les efforts visant la capitalisation de la connaissance concernent donc essentiellement la capacité de l'entreprise à progresser sur l'ensemble du continuum, reliant des données, des informations et des connaissances afin d'aboutir à un savoir global et une stratégie d'entreprise. Cette question de durabilité (pérennité) s'est cristallisée notamment avec la convergence de deux phénomènes dynamiques, impactant directement la stabilité des entreprises : d'un côté la mobilité, avec un raccourcissement significatif de la durée d'emploi au sein de la même entreprise (logique de fuite des savoirs) ; de l'autre le vieillissement de la population, avec un enjeu de transmission des acquis aux jeunes générations (logique de rétention des savoirs).

L'interaction de ces dimensions démontre aisément que la gestion du savoir en entreprise ne peut ainsi se focaliser uniquement sur la dimension technologique. À titre d'exemple organisationnel,

stratégique et culturel, les *corporate universities* représentent un moyen qui facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs, contribue à l'appropriation de la stratégie d'entreprise par tous, pilote et valorise la gestion du savoir comme investissement dans la durée – visible notamment lors de fortes mutations telles que crise de concurrence, regroupement et/ou fusion d'entreprises, virage technologique, etc. Elles facilitent aussi l'acquisition d'une pensée globale, ouverte à la diversité et orientée sur l'apprentissage.

Mais l'organisation est-elle prête à devenir complètement « apprenante » et orientée « savoir » ? Éric Delamotte tente ainsi d'expliquer

le décalage qui existe entre les discours et la façon dont les choses se passent concrètement dans les entreprises. Certes l'économie du savoir devient l'économie tout court et, en ce sens, la connaissance représente sa composante centrale. Par exemple, pour une compagnie d'aviation, il est essentiel de capitaliser les connaissances accumulées lors de l'entretien des avions tout en les dissociant des personnes et des groupes qui les détiennent à un moment donné, en les transcrivant afin de favoriser leur transmission et leur acquisition.

Pourtant, selon l'auteur, le *Knowledge Management* est plus un idéal qu'une réalité, quasiment une utopie :

- utopie « cognitive », au sens où elle affirme le principe de structures horizontales et égalitaires, ce qui est loin d'être naturel dans l'entreprise ;
- utopie « communicationnelle », en oubliant que la plupart des collectifs produisent relativement spontanément du savoir dans des espaces restreints ;
- utopie « managériale », au sens où elle suppose implicitement que l'on puisse gérer le savoir comme n'importe quelle autre ressource.

Conclusion

Que ce soit pour l'organisation apprenante ou pour le *Knowledge Management*, les espoirs conceptuels ont été aussi puissants que le réalisme productif a été tyrannique. Si les enjeux en matière d'amélioration continue et d'anticipation sont de plus en plus cruciaux, y compris pour des entreprises de taille moyenne voire de petites entreprises, les réponses restent délicates tant la démonstration de possibles retours sur investissement, attendus à court terme, est quasi impossible. La cohabitation de temporalités différentes (court terme *versus* long terme) associées à des logiques souvent vécues comme antagonistes (production *versus* investissement) complique l'évolution de l'organisation vers le savoir, du moins tant qu'aucun incident ou événement majeur ne la pousse au bord du précipice. Même si la « boîte à outils », d'une certaine manière, regorge de ressources, l'attrait pour ce type de stratégie est encore frileux, peut-être par manque de pragmatisme dans une culture latine du débat et de la rationalité.