

Epreuve - Matière : 102-0468 Session : 2026

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuillet officiel, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Remplir soigneusement le cadre relatif au concours OU à l'examen qui vous concerne.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuillet officiel.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) sur le nombre total de pages que comporte la copie (y compris les pages vierges).
- Placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre de numérotation des pages.

Sujet: Les organisations apprenantes

Avec l'avènement de l'intelligence artificielle, les enfants ne s'appuient plus sur leurs capacités à apprendre pour faire leurs devoirs. Cette réalité a incité des enseignants à proposer des cours de réflexion sur ce nouvel outil, dont certains imaginent qu'il va remplacer la créativité humaine. Dans ce contexte, l'avenir des organisations apprenantes, développées dans le monde du travail à la fin des années 2000, risque d'être compromis. L'organisation apprenante se caractérise par le développement continu des capacités d'apprentissage des travailleurs. En dépit de ses nombreux mérites pour les salariés et les entreprises, seuls 13% des salariés en France travaillent dans une organisation apprenante. Pourquoi une organisation si vertueuse n'y est-elle pas davantage répandue ? Il convient d'expliquer les enjeux et les bénéfices espérés de cette nouvelle forme organisationnelle avant d'examiner les freins qui entravent son expansion et d'esquisser une précaution pour son développement.

L'organisation apprenante s'inscrit dans les Nouvelles formes d'organisation du travail décrites par l'ANACT en 2021 (doc.1). En réponse aux effets négatifs des formes traditionnelles d'organisation du travail, elle permet de remédier au désengagement, à l'absentéisme et au turnover engendrés par le modèle taylorien-fordien. Comme l'holacratie

expérimentée par l'entreprise Mobilvoad, elle s'appuie fortement sur les savoirs des salariés qui réalisent le travail. Ces dispositifs participatifs ont pleinement fait leur preuve pendant la pandémie de Covid-19.

En effet, le travail représente, historiquement, un facteur clé d'intégration sociale et d'estime de soi. Dans Travailler au XXI^e siècle : des salariés en quête de reconnaissance (doc. 8), M. Biagi, O. Comin, D. Méda, L. Sibaud et N. Laffont considèrent l'histoire de l'industrie du XX^e s. comme la dépossession de la maîtrise du travail, le modèle traditionnel assurant au salarié la sécurité au détriment de sa liberté. La garantie de l'emploi n'existant plus, le nouveau management privilégie l'initiative, la compétence et l'engagement. Mais au-delà des mérites, seule l'expérience, la maîtrise des outils et la mémoire du travail, ainsi que la capacité à résoudre les problèmes donnent son sens au travail.

Comme le souligne P. Piérre, directeur des ressources humaines et chercheur en sociologie de l'entreprise, expert des organisations apprenantes (doc. 7), l'espoir de cette organisation du travail consiste donc à remplacer l'autorité par valoir le capital social en intéressant tous les salariés, car c'est la maîtrise des connaissances scientifiques, plus que le capital et que l'appareil industriel, qui sert la compétitivité internationale.

À la quête de reconnaissance des salariés s'ajoute la faulx démultipliée d'une entreprise à innover. Dans L'innovation comme injonction : du politique au travail, S. Bedreddine et J. Cihuelo (doc. 2) soulignent l'évolution des organisations vers des structures représentatives d'un "capitalisme de l'innovation", sur le modèle de la start-up californienne avec des dirigeants d'entreprises acculturés à ce nouveau management via des hackathons des fab labs. Ils confirment que cette organisation apparaît plus inclusive, plus participative et que l'absence de présence ou de régulation hiérarchique incite les salariés à être plus créatifs, gain d'une plus large autonomie.

En réalité, se joue également l'Intelligence collective dans l'organisation apprenante (doc. 4). A. Tachot, de l'organisme de formation Cegos, définit celle-ci comme la capacité à trouver collectivement la meilleure solution grâce aux interactions et aux synergies du groupe.

Déplacement du modèle traditionnel peu adapté au besoin de reconnaissance des salariés au XXI^e siècle, l'organisation apprenante s'inscrit avenir dans la logique d'innovation des entreprises. En dépit de ces atouts, elle reste peu développée en France.

Dans une organisation apprenante par diffusion des emplois de qualité, S. Benhamou déplore le retard de la France (doc. 3). Comparé aux pays d'Europe du Nord, où 54 à 65% des travailleurs exercent dans une organisation apprenante, la diffusion de cette structure demeure faible alors qu'elle permet l'exercice de la démocratie sur le lieu de travail comme de meilleures conditions de travail, - une moindre exposition aux risques psychosociaux -, ainsi qu'un management de qualité : égalité de traitement, respect, soutien. S. Benhamou explique cette moindre imprégnation du modèle par le système éducatif français qui préfère aux filières professionnelles les filières académiques classiques. Privilégier la théorie à la pratique et à l'expérimentation rend les entreprises françaises moins enclines à adopter ce modèle, même si, en raison de la "logique de l'honneur au travail" ancrée en France, marquée par un fort investissement au travail, doublé d'une forte autonomie, les Français disposent d'un atout. Dans l'augmentation récente des normes, S. Benhamou ventate un nouvel obstacle à la généralisation de ce modèle organisationnel.

Pour répondre à ces difficultés, que des guides, pour encadrants aient été rédigés. Ainsi la Direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP) a publié en 2017 un Guide de l'encadrant (doc. 6) : mettant l'accent sur le développement de la coopération au sein des équipes, il valorise la mise en place d'un service apprenant aux 3 points de vigilance : transmission des connaissances aux nouveaux membres, développement d'un réseau d'entraide, formalisation des meilleures pratiques, prévention des fuites de connaissances lors du départ d'un collègue, avec une mise en garde sur la gestion des données confidentielles. Dans un contexte d'accroissement incessant des flux informationnels, de dématérialisation et du Web 2.0, la culture du partage d'informations, des savoirs et des expériences, doit être organisée par le chef de service et formalisée par des outils. Or cette tâche cruciale apparaît bien souvent délaissée au profit de tâches productives, soit par manque de temps, soit par négligence selon S. Jacquemet dans L'organisation apprenante (doc. 9).

Dans Mettre en œuvre une organisation apprenante, N. Tekouzbi

dans Conduire le changement en bibliothèque publié en 2015 (doc.5), relativise ce concept "d'organisation apprenante" pour le recentrer sur les individus. Il s'avère nécessaire de mettre en place une communauté de pratiques sur laquelle repassera l'apprentissage. C'est pourquoi, une coordination horizontale directe, dans une ambiance de coopération, favorisant la mise en commun des compétences. Puisque les individus seuls apprennent, alors les conditions organisationnelles doivent renforcer ce potentiel humain. N. Teboubi prône la conduite du changement comme levier d'action, tout comme S. Benhamou (doc.3.) recommandait le recours à la formation, en regrettant que la formation continue en France soit basée sur le modèle du cursus scolaire, à base de certificats et stages externes, à l'entreprise quand il faudrait renforcer la formation continue au sein de l'organisation. L'apprentissage doit s'effectuer en double boucle : du feedback régulier, à l'hypothèse et au test par l'expérimentation. Cette culture de l'exploration doit répondre à l'évolution des métiers vers davantage de services et dans un compromis entre un usage de plus en plus exigeant et des ressources contraintes. Selon A. Tachot (doc.4), le manager doit acquérir les compétences douces ("soft skills") pour exercer un management transversal et participatif, dans l'écoute, l'empathie et le bienveillance, afin que les salariés ne craignent pas d'être jugés et s'expriment librement.

Si l'organisation apprenante gagne à se répandre plus largement au sein du monde du travail français, sa mise en place reste freinée par des facteurs sociologiques propres à notre société. Pourtant, comme d'autres formes d'organisation du travail apparues avec le post-fordisme, elle permet à la fois aux salariés d'exercer un travail plus intéressant cognitivement, de manière plus autonome et à l'entreprise de développer la créativité et également de mieux répondre aux défis nouveaux du monde du travail, incluant responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable, maintien des seniors dans l'emploi, insertion des travailleurs handicapés, diversité. La stratégie globale de la qualité englobe aussi des dispositifs de progrès sociaux et l'organisation apprenante, condamnée à une amélioration perpétuelle, peut être envisagée comme un « système écologique ».