

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.

Les organisations apprenantes

Le numéro du printemps 2021 de Réalis d'actions et d'enseignements indique que le contexte de covid-19 a rappelé que la participation des salariés pouvait être une "source majeure de résilience". Cette manière de travailler est au cœur des organisations dites apprenantes. Salima Benhamou les définit en effet dans un ouvrage paru aux Presses de Sciences Po en 2023 comme reposant sur "le développement en continu des capacités d'apprentissage des travailleurs, sur leur autonomie et leur participation aux décisions". Si la notion s'applique d'abord à des individus ou des groupes, elle concerne ici des organisations relevant des secteurs privés comme publics. Nadia Teboubi souligne d'ailleurs que cet accablant d'une qualité humaine à une réalité artificielle ne pas de soi (Presses de l'Emul, BAO #32, 2015). Elle intervient dans un contexte de globalisation des échanges, plus mouvant et concurrentiel, d'économie du savoir, de l'information comme ressource fondamentale et de développement des services. Ses tenants promettent une amélioration conjuguée des conditions de travail et des performances des organisations. En quoi cette forme d'organisation modifie le travail, ses acteurs et ses conditions de mise en pratique ?

Tout d'abord, les organisations apprenantes induisent certains changements de paradigmes dans la conception du travail, comme forme moderne, efficace mais aussi pour partie idéalisée (I). Elles mettent au cœur une nouvelle relation au sein du couple travailleur / manager (II) mise en lumière à travers deux méthodes emblématiques : l'intelligence collective, le gestion

des connaissances (II).

Les organisations apprenantes sont des formes modernes de travail indiquant un changement de paradigme dans la conception du travail et des organisations mais aussi de l'apprentissage, qui si avère relativement effectif quoique pour partie idéaliste.

La chercheuse Salima Benhamou situe cette forme de travail comme l'une des deux formes modernes, la seconde étant la "lean production" et les plus anciennes le "taylorisme" et le "simple". Elle présume que les organisations apprenantes sont tendent une conception du travail non plus comme simple coût mais comme "investissement à valoriser". En conclusion de Travailler au XXI^e siècle (2015), des chercheurs et chercheuses ^{notamment} que ~~la~~ ^{le} dépassement du modèle taylorien se lit notamment dans la valorisation du thème de la reconnaissance au travail, avec un basculement de la prééminence du principe de sécurité vers celui de liberté, avec le risque de privilégier l'idée d'engagement à celle d'inscription dans un collectif, risque que des organisations apprenantes peuvent potentiellement comporter. L'expert en management Philippe Perle souligne que parmi les différents modèles d'organisation, celui-ci met spécifiquement la relation au cœur de sa pratique à travers le partenariat ou encore l'intelligence collective. Autre changement de paradigme à l'œuvre, l'apprentissage est aussi le motif d'un "retard français" également pointé par Salima Benhamou, en comparaison avec les pays de niveau de développement technologique et économique similaires tels que les pays nordiques et d'Europe continentale. Cette évolution se explique par un management trop verbal mais aussi un système éducatif accordant plus d'importance à la filière académique classique et une formation continue externalisée, inspirée de ce modèle académique et même ancrée dans les situations de travail.

Ces organisations favorisent bien la diffusion des innovations dans l'économie comme montrent plusieurs enquêtes européennes menées en 2015.

Pour Nadia Teboubi, cet accroissement d'efficacité s'appuie sur des choix à la fois stratégiques, des pratiques orientées communautés

de pratique et une structure soutenable, impliquant la mise en place de systèmes de gestion des connaissances. Cependant, si appuyant sur ce dernier exemple, Stéphane Jacquemat pointe également un "décalage" entre la théorie et la pratique, une certaine idéalisation et une évolution compliquée par les tensions entre la cohabitation des temporalités (court / long) et des logiques (productrice / innovatrice). L'utopie qu'il pointe est à la fois cognitive, communautaire et managériale : l'horizontalité ne va pas de soi, les collectifs producteurs sont déjà du passé, le savoir comme ressource posé d'autres peut être intégré. (Apprendre dans l'entreprise, 2014). Ces relations critiques ne remettent pas en cause le développement de cette forme d'organisation dont il faut observer les acteurs clés et les outils types.

La relation révisée de ce modèle s'appuie sur l'intercommensurabilité et la relation entre un manager légitimé "de qualité" et outillé, et un travailleur soutenu plus autonome et reconnu.

Dans la revue du Travail (2013), Samir Badreddine et Jérôme Ghuéla insistent sur la dimension managériale de l'innovation à l'œuvre, en ce qu'elle peut contribuer à mobiliser les salariés mais aussi se révéler un "outil de légitimation" du manager lui-même. Aurélien Tachet sur Cegre.fr souligne bien en 2024 l'interdépendance entre la qualité du management et la réussite de l'intelligence collective. Les managers disposent d'un panel d'outils variés plus ou moins classiques, de l'utilisation de la marche ou des rapports d'étonnement utilisés par Philippe Boire aux outils mis à disposition par le Ministère de la fonction publique à travers les fiches du Guide de l'encadrement et de l'encadrement (2017) sur la coopération au sein des équipes où la gestion des connaissances, ou encore du design thinking, "figure emblématique". (S. Badreddine, Jérôme Ghuéla).

Le travail du management est alors orienté vers la facilitation de la polyvalence, de l'autonomie, du travail en équipes pluridisciplinaires, avec des contenus cognitifs plutôt flous. En fait, cette organisation serait d'après Salima Benhamou le plus favorable aux salariés concernant à la fois la diffusion des pratiques et l'alliance externe d'autonomie et de "contenu cognitif du travail".

La mise en avant de cette relation montre également que le levier principal d'action reste à l'échelle individuelle : acquisition de connaissances, actualisation des comportements, développement des pratiques. Les exemples de la gestion des connaissances et de l'intelligence collective l'illustrent

bien.

Les méthodes à l'œuvre telles que le Knowledge management (KM) ou gestion des connaissances et de l'intelligence collective, montrant bien une dynamique de développement de la culture du partage et du faire ensemble.

Le KM développe à la fois une culture du partage de l'information, des expériences et des savoirs dans une démarche articulant le travail des collaborateurs - qui recueillent les informations - et des managers - qui organisent -. Il repose sur une volonté de mutualisation et de permanence dans le temps rendus d'autant plus nécessaires par l'augmentation du volume des données partagées.

L'intelligence collective quant à elle est un concept non nouveau issue des Sciences sociales et défini par Aurélie Tachet comme "la capacité d'un groupe à réaliser des tâches grâce aux interactions et synergies entre ses membres et trouver collectivement la meilleure solution", sans raison de favoriser la diversité des opinions, l'apport de savoirs par chacun et l'indépendance d'esprit. Le mémoire de Finis d'études et d'enseignements du printemps 2021 fournit un exemple d'entreprise spécialisée dans le bain qui après avoir tenté l'Adacratie caractérisée par une organisation en double corde et la décision au consentement, s'est reorientée vers des processus de travail en petite équipe et non en mail-chaînes à des fins de partage et d'inclusion collectives plus efficaces.

Si ce sont les organisations qui sont dites apprenantes, ce sont bien leurs acteurs principaux - dirigeants, managers, travailleurs salariés - qui apprennent mais avec l'idée d'un transfert des intelligences humaines vers une appropriation des savoirs par l'organisation, comme nouvel acteur motivé par la nécessité de reproduire et de pérenniser. Les études récentes menées depuis les années 2010 confirment des bénéfices partagés qui interrogent ainsi les raisons d'une tendance française infléchie vers le "lean management".