Comprendre pourquoi et comment les organisations apprennent

Faire grandir et conserver les talents

https://4cristol.over-blog.com

Parcours personnel

- Chercheur associé Paris Nanterre en sciences de la formation
- Directeur innovation et offre de formation à l'Association Progrés du Management
- Auteur et blogueur https://4cristol.over-blog.com
- Dernières recherches-actions
  - Message in the bottle (université de l'innovation du CNFPT)
  - La Soif d'apprendre (L'organisation apprenante Sol France)

1 - La transformation des rapports aux savoirs

1

Petite Poucette – Michel Serre

Les modes d'individuation se métamorphosent

3

La réticularisation se poursuit

De 6 poignées de
main à un clic de distance

4
L’urbanisation croissante

5 Anthropocène

2 – L’organisation apprenante

L'organisation apprenante est une organisation qui augmente continuellement sa capacité à créer son futur (Senge 1991).

Bénéfice n°1 de l’organisation apprenante

- Une organisation apprenante peut réaliser un apprentissage rapide et efficace et s’affirmerait ainsi comme un facteur majeur de compétitivité (Koenig, 1994).

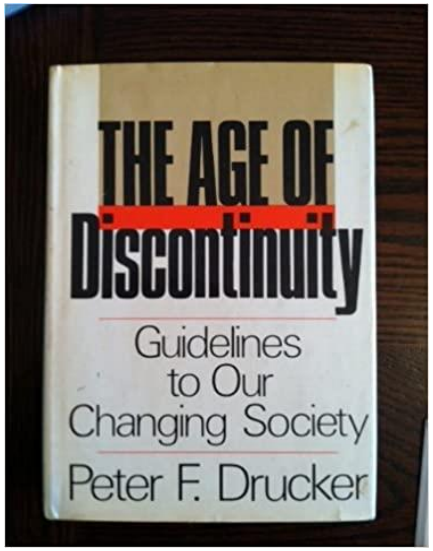
Bénéfice n°2 de l’organisation apprenante

- L’avantage compétitif de l'entreprise, ne se réduit pas à une accumulation de ressources. La capacité d’intégration, de combinaison entre ces ressources est l'élément distinctif. L’accent se déplace du management des ressources vers la gestion de leurs interfaces ou des liens qui les unissent. (Grimand, 1999).

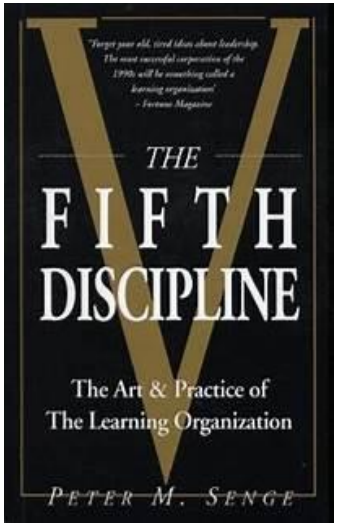
Bénéfice n°3 de l’organisation apprenante

- Une organisation apprenante attire et intègre mieux les jeunes talents quand sa mission offre des perspectives d’alignement et de cohérence entre visées individuelles et vocation organisationnelle

De la société du savoir …. à l'apprenant



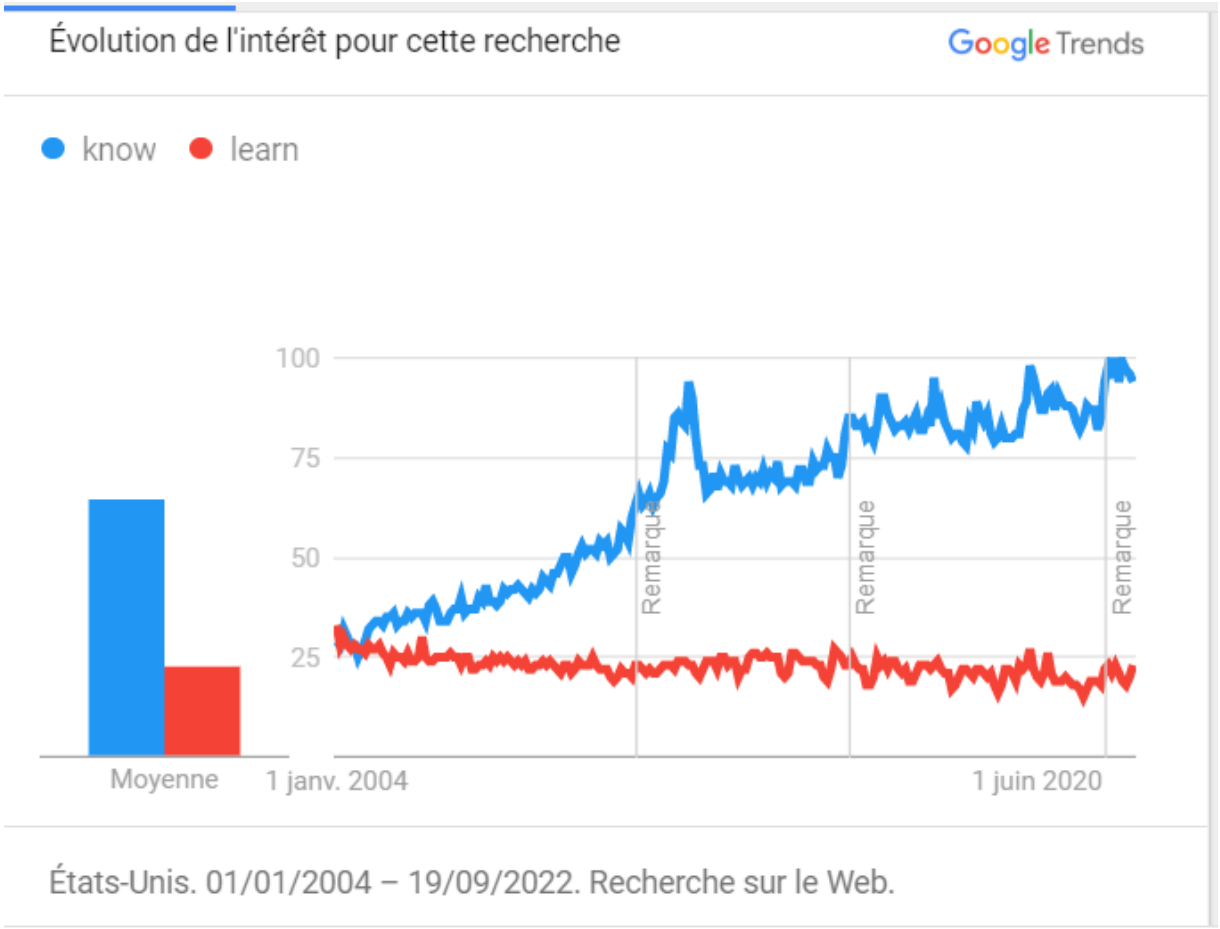
1969 - Drucker
« knowledge society »



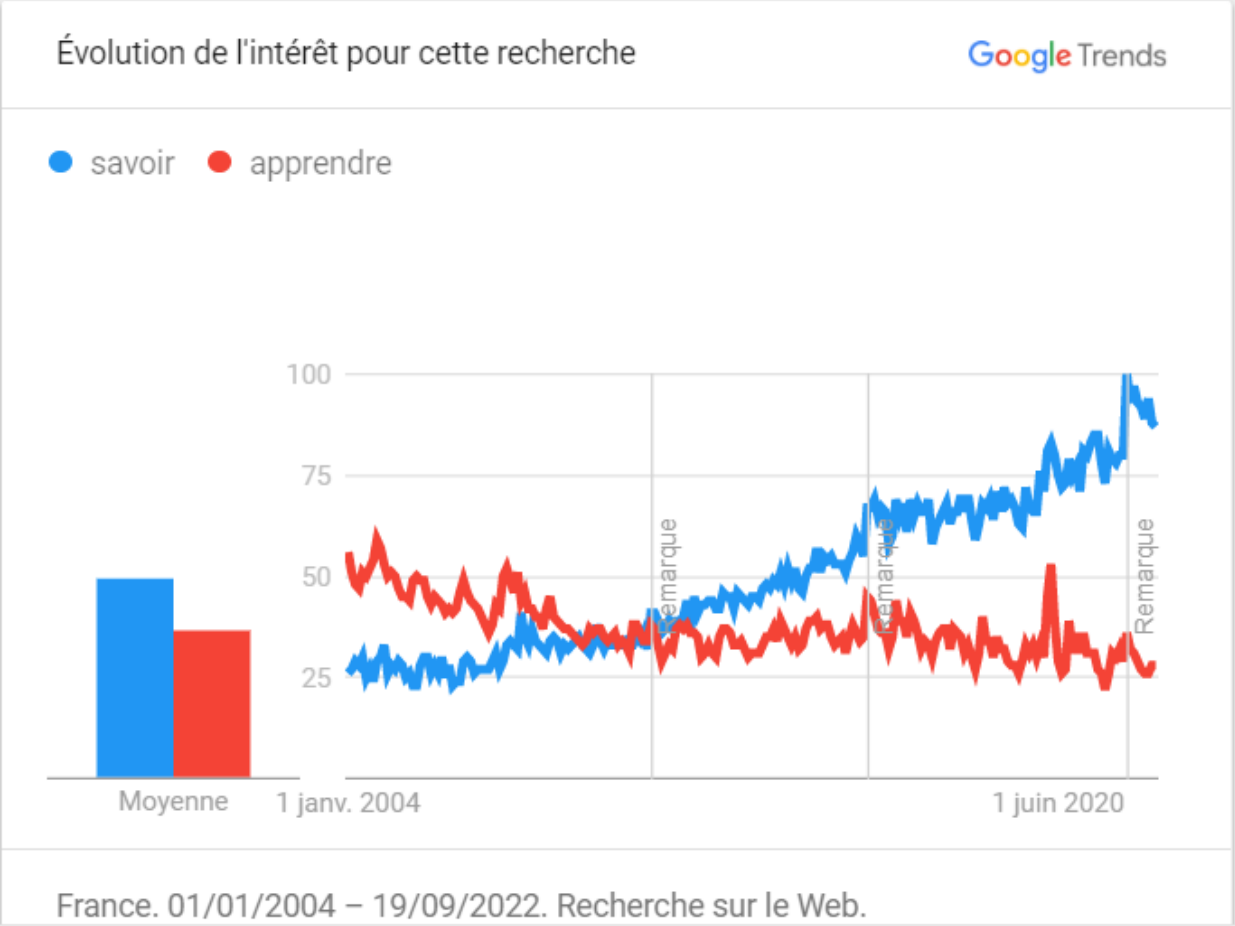
1990 - Senge
« Organisation apprenante»

2005 - Carré
« L'apprenance »

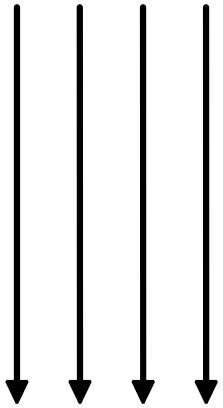
Vers des sociétés du savoir



Vers des sociétés du savoir



De l’environnement d’apprentissage au milieu d’apprenance



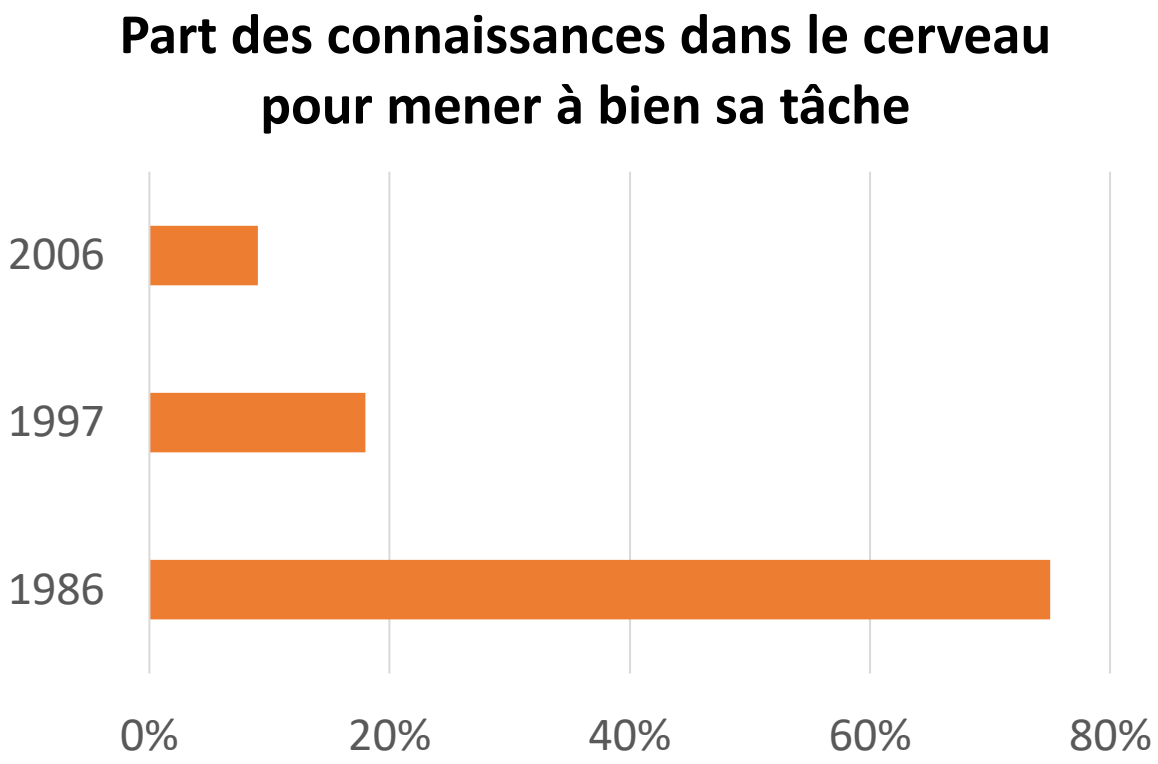
Apprentissages formels, reconnus, normalisés et encadrés
Vision verticale du savoir

Apprentissages informels, aléatoires, immédiats et motivés
Vision en réseau du savoir

Le savoir stock…….Le savoir flux

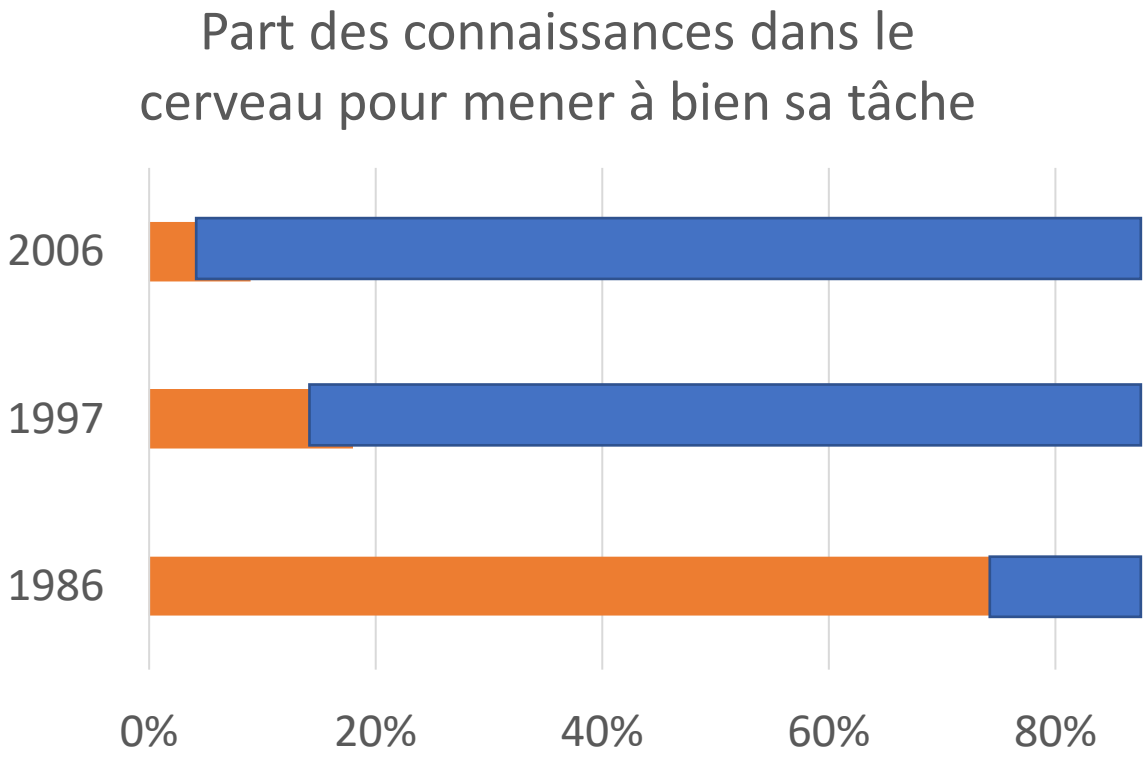
3 – Le partage des savoirs dans les organisations

La mémoire des travailleurs du savoir



Etude de Robert Kelley de l'université Canergie Mellon (2006)

La mémoire des travailleurs du savoir

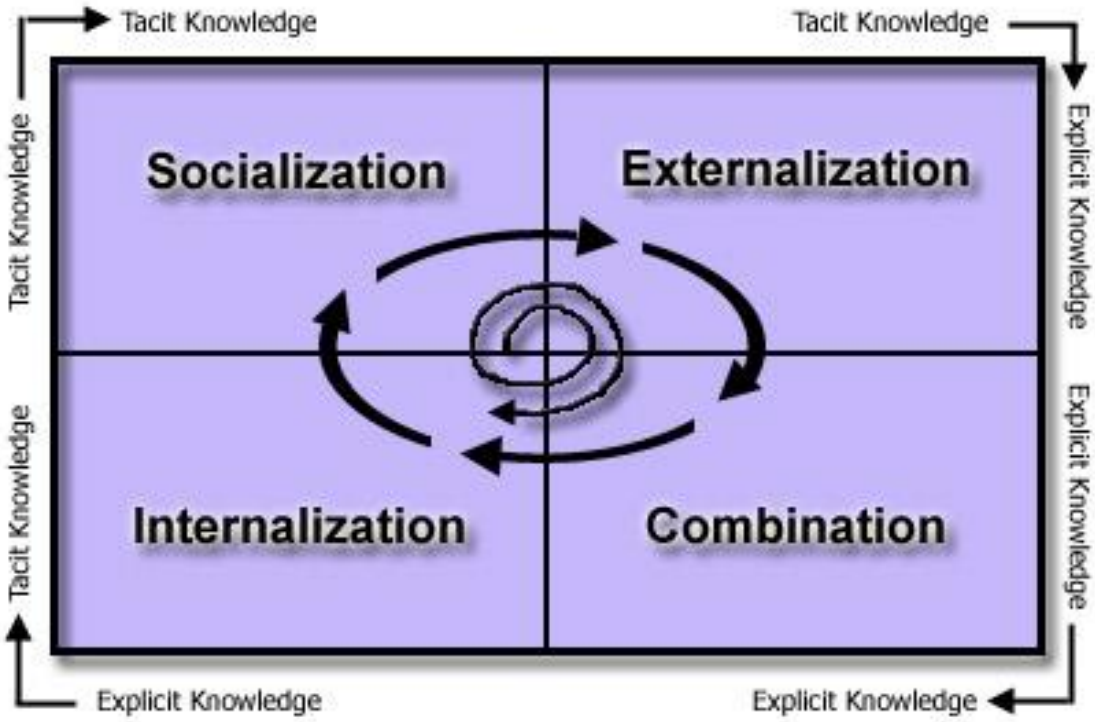


Collectif Cloud

Etude de Robert Kelley de l'université Canergie Mellon (2006)

La mémoire transactive

La circulation des savoirs



Spiral of Knowledge Creation
by Nonaka & Takeuchi (1995)

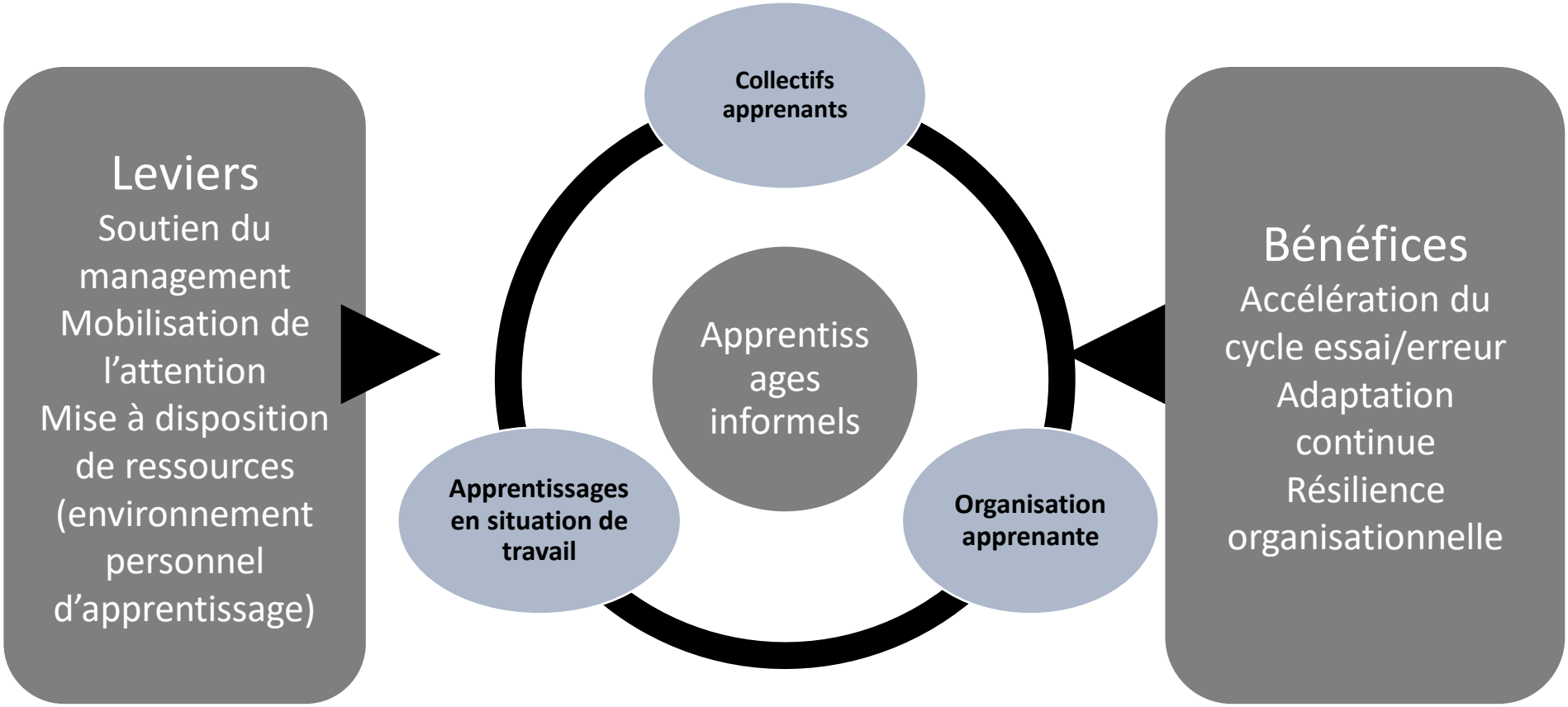
Le rôle des espaces pour soutenir l’apprenance collective

4 – Comment devenir une organisation apprenante

Les 5 disciplines de Peter Senge

Discipline personnelle
Approche systémique
Modèles mentaux
Apprendre en équipe
Vision partagée

Développer de l'apprenance collective



Partager le savoir, développer une culture d'apprenance collective

Les situations de travail

Apprendre en ligne

Apprendre à plusieurs

Réfléchir sur son expérience,

S'autoformer

Utiliser un mentor

Développer le coaching,

Apprendre par le jeu,

Développer des plans de développement de service,

Les collectifs apprenants

Travailler en mode projet

Participer à des communautés virtuelles,

Participer à des groupes de co-développement professionnel

Initier des cercles d'études

Les organisations apprenantes

Rendre possible l'expérimentation, le droit à l'erreur,

Faciliter les échanges

Favoriser les réseaux sociaux

Installer des communautés de pratiques

Faire circuler les managers et les experts

Evaluer constamment les progrès réalisés

5 – La boîte à outils

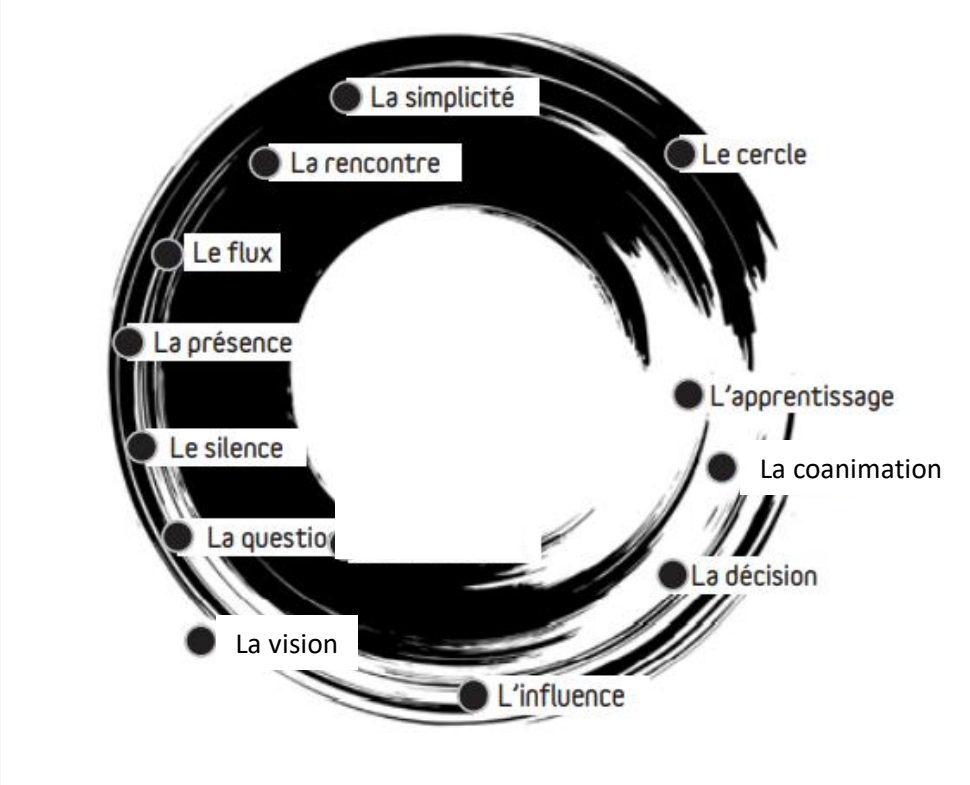
Boîte à outils « mode défi »	Etape 1 : Préparer les conditions favorables	Etape 2 : Identifier une question authentique	Etape 3 : Créer un événement marquant	Etape 4 : Se mettre en mouvement ensemble
Libérer la parole	Forum ouvert Histoire apprenante Questions authentiques	Cercle de dialogue Dialogue génératif	World café Récolte collective d'histoire	Bar camp Failed camp Récit de transformation (approche narrative)
Libérer le collectif	Cercle d'apprentissage Team building Cohésion d'équipe	Création de rêve de victoire (Rêve du dragon) Enquête appréciative Appreciative inquiry	Conférence de consensus Animation créative (jeux Thiagi) Réchauffe cœur (Ice Breaker)	Echange de pratiques Apprentissage par l'action
Libérer le futur	Méditation, mindfulness L'art de poser des questions Voyage apprenant	Langage métaphorique (ex: Constellation systémique) Co-design Design Thinking	Modélisation systémique, carte heuristique Facilitation graphique Scénarisation du futur(cercle samoan) Le rétrofutur Back-casting	Prototypage rapide Accélérateur de projet

Débuter par des équipes apprenantes

Les points favorables pour développer une apprenance collective

apprendre à l'autre, de l'autre et avec l'autre (démultiplication de temps collectif),
la clarté des buts collectifs pour apprendre,
le soutien mutuel et la solidarité (esprit communautaire),
la réciprocité (culture du don et contre don),
la part de l'autre dans la formation de soi (binôme),
la bienveillance et le cadre protecteur (droit à l'erreur),
l' inclusion et place de chacun dans l'apprentissage, pairagogie
la co-construction des savoirs *knowledge building* (partir de questions clés)
le succès collectif (célébration),
le sentiment d'efficacité collective
la créativité et sensation de vivre un flow ou une expérience optimale (événement fort)
le plaisir d'apprendre ensemble (ludopédagogie).

12 pratiques clés de la cofacilitation en intelligence collective



« La maîtrise de chacune de ces 12 pratiques est affaire d'expérience »

3 étapes :

1) **Imiter et reproduire ceux qui savent faire**
2) **Apporter ses variantes dans une pratique**
3) **Créer son propre style à partir de son expérience propre**

Outil de base : Le dialogue de haute qualité relationnelle ou dialogue génératif

Prendre le temps de se fixer des moments de vrai dialogue pour aller vers une profondeur d'échange

Prendre le temps de s'écouter

1. Parler avec intention de façon précise et concise, avec une pensée singulière qui se déploie en disant je. •
2. Parler au centre du cercle en suspendant son jugement sans parler à une personne en particulier, sans se référer à la parole d'un autre. •
3. Écouter avec attention sans poser de question, sans se répondre les uns aux autres.
4. Parler de soi, éviter les généralités, parler de son expérience, ne pas interférer avec la pensée de l'autre
5. Laisser venir ce qui va être

6 – Apprentissage du chercheur collectif Sol France

Retour sur le chercheur collectif de Sol France

3 effets de l'apprenance collective

L'augmentation de la résilience

La facilitation au quotidien

La transformation opportuniste

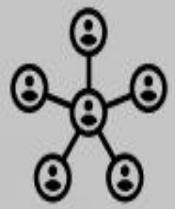
L'augmentation de la résilience

- L'apprenance collective participe à la résilience des organisations frappées par le contexte des crises, au premier chef desquelles, la crise sanitaire.
- Un processus en U, tel que proposé par Otto Scharmer.
- La résilience consiste à trouver des ressources dans le collectif au-delà de la capacité individuelle à faire face.
- Apprendre ensemble permet de résilier, c'est-à-dire à se projeter collectivement à partir d'initiative collective.

« Donc la crise actuelle, elle a, si ce n'est en termes d'apprentissage, plusieurs choses, elle redonne du sens, elle donne confiance aussi aux équipes dans leur capacité d'adaptation, dans leur grande résilience, elles les ont aussi valorisés aux yeux de la population même si on sait que c'est quelque chose qui est très labile et qui sera amenée à disparaitre, mais en ce sens là c'est un élément fondateur. » (entretien n°5)

La facilitation au quotidien

- L'apprenance collective induit des pratiques de facilitation qui bouleversent les rapports hiérarchiques en place, en misant sur de petits collectifs particulièrement motivés, capables d'embarquer le reste de l'organisation.



Facilitation organisationnelle

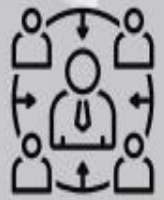
Facilitation de situation apprenantes dans l'organisation, espaces de dialogues, projets, objets organisationnels, incubateurs d'idées ou d'innovation

Facilitation professionnelle

Facilitation de visons, ou sur des processus complexes

Facilitation managériale

Facilitation en équipe, haute qualité relationnelle



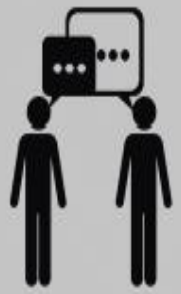
Facilitation ordinaire

Facilitation de proche en proche, en proximité du travail

« Voilà et après et en terme de pratiques, ce que je disais en terme d'intelligence collective, ces démarches d'animation, animation pour le secours catholique, le terme le plus approprié est facilitation avec des techniques, on fait vraiment appel à la créativité, au registre des émotions tête cœur corps pas qu'on soit que dans le registre mental. Si on arrive à tout cela, ca permet de bien apprendre. Il y aussi comment dire célébrer les pas franchis. » (Entretien n°41)

La transformation opportuniste

- La transformation par l'apprenance collective :



Dialogues

Situation d'apprentissage

conscience des don/contre don organisationnel

Approche opportuniste

apprentissages organisationnels émergents

« Il y a constitution de tiers lieux dans l'établissement, là je travaille sur deux : le cercle des managers, comment les managers avec les équipes autonomes, comment on embarque les managers sur de vrais sujets managériaux de transformation » (Entretien n°55)