

D'AC – Démarche d'Apprentissage Collectif

## **Qu'est-ce que les organisations suisses ont appris durant la crise sanitaire ? Et comment s'y sont-elles prises ?**

Sibylle Heunert Doulfakar, Joëlle Cornuz, Nicole Cordova

---

### **L'apprentissage se réalise si la situation l'exige**

En 2020, la crise sanitaire liée au coronavirus (COVID-19) a déstabilisé maintes organisations en Suisse, que ce soit par un arrêt total ou partiel de l'activité, par du travail à distance, voire par une surchauffe de l'activité. Ce contexte particulier a contribué à accélérer l'acquisition de nouvelles compétences au sein desdites organisations, à condition que ce qui a été appris sur le plan individuel ait été conscientisé et partagé au sein de l'organisation concernée.

La D'AC<sup>1</sup> est une Démarche d'Apprentissage Collectif, initiée par les partenaires du réseau syllogos et mise à disposition gratuitement auprès des particuliers et des organisations suisses à partir de mai 2020. Réalisée sous la forme d'un projet collaboratif, la démarche a été associée à une étude exploratoire, ou recherche-action, menée de concert avec Rafaël Weissbrodt, Prof. associé à la Haute école de santé, HES-SO Valais-Wallis, et chargé d'enseignement à l'Université de Neuchâtel.

Les résultats de cette étude, basés sur des données récoltées entre mai et décembre 2020, en français et en allemand, ont été publiés en janvier 2022. Le présent rapport en est une synthèse.

Au total<sup>2</sup>, 802 individus et 112 organisations/équipes<sup>3</sup> ont participé à la démarche. Parmi ces dernières, il s'agissait en particulier d'équipes de direction et de départements RH, issues principalement d'administrations cantonales et fédérales, d'organisations à but non lucratif, ainsi que de quelques PME. La démarche consistait à répondre individuellement à un questionnaire en ligne, puis – pour les organisations/équipes qui le souhaitaient – à organiser un atelier de réflexion collective en interne.

---

<sup>1</sup> Acronyme : D'ACCORD pour un nouvel engagement collectif.

<sup>2</sup> Résultats d'une recherche-action menée avec l'Institut de psychologie du travail et des organisations de l'Université de Neuchâtel et la Haute Ecole de Santé HES-SO Valais-Wallis, dans le cadre d'un mémoire de Master en psychologie, orientation psychologie du travail et des organisations, présenté par Nicole Cordova en janvier 2022, intitulé « Les apprentissages acquis par les organisations suisses durant la première vague de COVID-19 ».

<sup>3</sup> L'échantillon d'étude se base sur 37 organisations et 337 collaborateurs·rices. Comme la démarche a été diffusée au travers des réseaux liés aux partenaires du réseau syllogos, l'échantillon n'est pas représentatif de la population suisse : les secteurs étatiques et paraétatiques, ainsi que les équipes de direction et des secteurs RH, y sont surreprésentés.

Les questions posées au travers de la D'AC se réfèrent à 3 niveaux d'apprentissages<sup>4</sup>, permettant d'une part de soutenir le processus d'apprentissage collectif et d'autre part de vérifier quel type d'apprentissage a été effectué prioritairement dans les organisations.

1. Apprentissages développés durant la crise qui sont à garder pour notre avenir
2. Habitudes que nous avons arrêtées et qui s'avèrent inutiles pour notre avenir
3. Apprentissages à garder pour une éventuelle nouvelle crise

Associée au modèle Trigon<sup>5</sup>, l'étude a permis de mettre en évidence s'il y a eu apprentissage et, le cas échéant, sur lesquels de ces éléments en priorité. Ce modèle définit **3 sous-systèmes** :

- **culturel** (rouge)
- **social** (vert)
- **technique-matériel** (bleu)

qui regroupent les **7 éléments essentiels** d'une organisation :

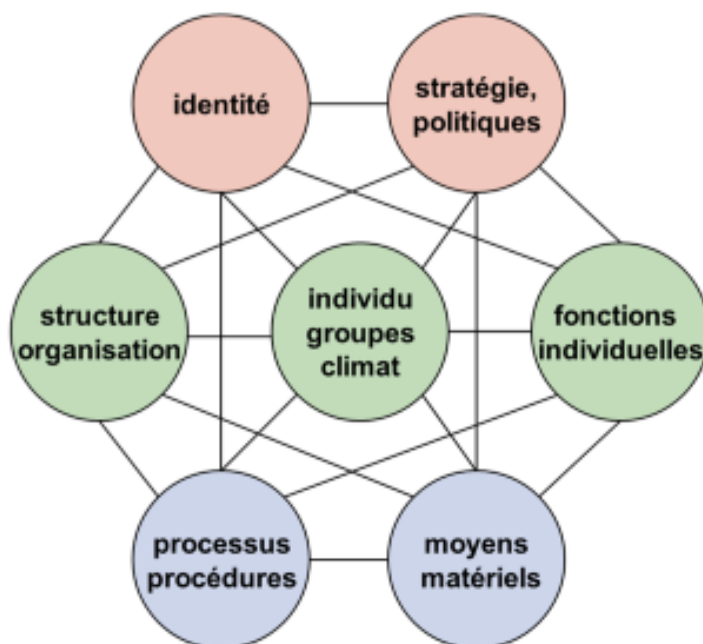


Figure : Les 7 éléments essentiels et les 3 sous-systèmes (modèle Trigon, F. Glas, T. Kalcher & H. Piber, 2005).

<sup>4</sup> Ces 3 niveaux d'apprentissage sont inspirés de Bruno Latour, Philosophe et sociologue, Professeur émérite au Medialab de Sciences Po, Paris, [cf. article](#)).

<sup>5</sup> F. Glasl, T. Kalcher & H. Piber (2005), Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern / Stuttgart (uniquement disponible en allemand).

## **Apprentissage individuel ne signifie pas forcément apprentissage collectif et organisationnel**

Même si la D'AC était mise à disposition gratuitement en français et allemand avec un fil rouge d'animation, seul un tiers – soit 37 organisations sur 112 inscrites – a complété le questionnaire de synthèse collective. On constate que l'apprentissage collectif est exigeant, car il dépasse la simple addition des apprentissages individuels !

L'étude permet de distinguer les apprentissages acquis individuellement et collectivement<sup>6</sup>. Les différences majeures concernent les apprentissages relatifs à l'impact de la crise sanitaire sur la vie personnelle des participants et ceux qui portent sur l'évolution de la stratégie globale et des programmes d'organisation. La différenciation vie privée / vie professionnelle reste intacte... pour le meilleur comme pour le pire<sup>7</sup>. A noter que les habitudes découlant de la stratégie et des programmes de l'organisation sont peu remises en question.

## **Une communication plus fréquente, directe et transparente**

L'apprentissage essentiel souligné tant par les individus que par les collectifs a été l'utilisation transverse d'une communication plus fréquente, directe et transparente. Cette communication a été qualifiée comme efficiente. Elle a su dépasser les carcans organisationnels, les silos et les structures juridiques existants pour permettre d'aller à l'essentiel dans la collaboration.

L'étude a également fait ressortir l'écoute active comme une compétence révélée. Les personnes, indépendamment de leur statut, ont su montrer de l'intérêt pour ce que l'autre vivait, notamment en posant des questions ouvertes et en restant attentives à la réponse de leur interlocuteur. L'interrogation « comment vas-tu ? » est passée du statut de formule de politesse à une réelle question ouverte et adressée.

L'invitation à davantage de collaboration, sans attendre l'autorisation de la hiérarchie, a également été relevée. Le sentiment d'un réel travail d'équipe efficient, ainsi que la flexibilité et l'engagement individuel pour trouver des solutions aux exigences posées par la situation, sont exprimés comme des apprentissages collectifs<sup>8</sup>. Les séances d'équipe ont été remises en question, améliorées ou même abandonnées.

---

<sup>6</sup> Différences significatives sur les 53 catégories entre les deux questionnaires remplis : individuellement avant l'atelier et collectivement à l'issue de l'atelier collectif (voir détails dans le mémoire de Master de Nicole Cordova).

<sup>7</sup> De manière générale, les différences dans les apprentissages abordés par les participants, individuellement et collectivement, peuvent être expliquées par un manque de sécurité psychologique. Ce phénomène permet aux individus de se sentir à l'aise et d'aborder des sujets de conversation ou de poser des questions sans craindre d'être jugés (Edmonson, 2018).

<sup>8</sup> La résilience organisationnelle (en anglais *Business Resilience*) est la capacité d'une organisation (entreprise, association, groupe de projet, etc.) à faire face à une épreuve, un incident ou un revers et à la surmonter en dépit de conditions qui lui sont défavorables.

La plupart des apprentissages tant individuels que collectifs s'est faite au niveau du *sous-système social*, notamment au niveau des personnes et leur collaboration.

### **Les personnes et les équipes sont les chevilles ouvrières de l'apprentissage dans les organisations**

Dans le paysage des processus de travail, les inutiles ont été élagués, simplifiés ou contournés. Ils ont été adaptés à la collaboration en ligne (pour exemple : l'extension de la signature électronique avec validité juridique). L'autonomie dans l'adaptation des processus de travail a été renforcée.

Les fonctions de travail, bien qu'elles aient peu évoluées durant la crise, sont considérées majoritairement comme devant être adaptées aux exigences du télétravail. C'est comme si le télétravail avait mis en lumière des structures organisationnelles obsolètes qui perduraient par manque de courage d'affronter la hiérarchie. Le fonctionnement hiérarchique et une structuration trop contrôlante ont été contournés et considérés collectivement comme pouvant évoluer vers des rôles de coordination du travail et des tâches collectives. En revanche, les fonctions et organes liés à la gestion de crise (cellule de crise, de soutien informatique et psychologique) font partie des apprentissages organisationnels essentiels.

### **Le télétravail révèle l'importance des relations humaines**

Les apprentissages au niveau du *sous-système technique-matériel* viennent ensuite. Il s'agit des ceux liés au télétravail avec les adaptations informatiques et techniques qui s'y rattachent. Les canaux de communication, qui se sont multipliés, ont également montré leurs limites dans la durée.

Apprendre à effectuer ses tâches à distance a été un acquis essentiel durant cette période, ainsi que la prise de conscience collective que l'efficacité individuelle et son bien-être pouvaient en être augmentés. Cependant, le travail à distance a mis en évidence l'importance des relations humaines comme source de motivation et l'impact essentiel du sentiment d'appartenance pour nourrir la mission de l'organisation.

### **La raison d'être de l'organisation révélée durant la crise**

Au niveau du *sous-système culturel*, les apprentissages collectifs essentiels ont porté sur la prise de conscience du rôle et de la mission – l'identité – spécifique de son organisation. Les valeurs sociales ont été renforcées, telles que la bienveillance, la solidarité, l'entraide et la confiance dans le collectif.

La majorité des témoignages reçus a confirmé la difficulté de faire perdurer au niveau d'une équipe et d'une organisation les nouvelles habitudes mises en place en temps de crise. Ainsi, les ateliers collectifs de mise en commun des apprentissages individuels ont aidé plus d'une équipe à reprendre contact et à se réengager collectivement après une traversée du désert de collaboration. L'énergie investie individuellement et collectivement pour faire face à la crise a pu être exprimée non seulement auprès de sa famille, mais également au sein de son équipe de travail de proximité. Rares ont été pourtant les organisations qui ont saisi l'opportunité de faire remonter la synthèse des apprentissages mis en évidence dans les équipes au niveau de l'ensemble de l'organisation. Pour celles qui l'ont fait, les impacts ont été bénéfiques.

### **Revenir comme avant<sup>9</sup> ou s'engager dans une Démarche d'Apprentissage Collectif ?**

Pour les partenaires du réseau syllogos, l'intention première de la D'AC était de soutenir les organisations et les aider à sortir grandies de cette crise. Les résultats de l'étude ont confirmé que l'apprentissage collectif est le premier pas vers une culture d'organisation apprenante<sup>10</sup>. Lorsqu'un contexte inédit permet de développer un comportement nouveau, ce dernier se transforme en compétence activable et réutilisable uniquement s'il y a prise de conscience, tant au niveau individuel que collectif, et si l'organisation concernée considère cette compétence comme utile pour son avenir.

Bex, mai 2022

Informations sur la D'AC : <https://syllogos.ch/dac/>

Informations sur le mémoire de Master : Nicole Cordova, [nicole\\_ce95@hotmail.com](mailto:nicole_ce95@hotmail.com)

---

<sup>9</sup> Selon le concept de l'homéostasie, un système a tendance à maintenir son équilibre et à revenir à son état initial par économie psychique.

<sup>10</sup> Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Broadway Business.