

D'AC – Démarche d'Apprentissage Collectif

Références théoriques

Un contexte inédit à tout niveau

Au printemps 2020, la pandémie de 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 une surchauffe de l'activité. A l'heure de revenir à un état « normal », nombreux se posent des questions quant à l'impact durable d'une telle crise sur nos comportements.

- Qu'avons-nous réellement appris de cette période extraordinaire ?
- Que souhaitons-nous conserver, renforcer ou abandonner, maintenant que nous sommes à nouveau en lien direct ?

Emergence de nouvelles compétences

Durant une telle période, les membres d'une organisation – individus et équipes – mobilisent passablement d'énergie pour faire face à la crise¹. Agissant hors des processus et formes de collaboration habituelles, ils sont amenés à innover en acquérant de nouvelles compétences : télétravail, conduite d'équipe et collaboration à distance, créativité, flexibilité, système D, etc. Toutes ces compétences, exigées par la situation, émergent sans formation préalable à partir de la seule motivation individuelle, collective et organisationnelle.

Tendance à revenir comme avant...

Une fois la crise passée, les individus et les collectifs ont tendance à revenir à leurs comportements d'avant², et ce même s'ils aspirent au changement. En effet, ce retour au connu est rassurant et permet de relâcher l'énergie focalisée³.

Prendre conscience des compétences acquises

Selon l'organisation apprenante⁴ (Senge & Argyris), un contexte inédit permettrait le développement d'un comportement nouveau. Cependant, ce dernier se transformerait en compétence activable et réutilisable uniquement si l'on en prend conscience, aussi bien au niveau individuel que collectif, et si l'organisation concernée la considère comme une compétence utile pour son avenir.

¹ 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.

² Selon le concept de l'homéostasie, un système a tendance à maintenir son équilibre et à revenir à son état initial par économie psychique.

³ Ce processus de récupération est essentiel après la gestion d'une situation inédite. Il permet d'évacuer le stress mobilisateur de l'organisme (individu, collectif), prévenant ainsi un épuisement, un burnout ou d'autres atteintes à la santé.

⁴ Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Broadway Business.

Une démarche pragmatique permettant une recherche-action

La D'AC met à disposition trois questionnaires qui associent les 3 questions inspirées notamment de Bruno Latour⁵ et les 7 éléments essentiels d'une organisation selon Fritz Glasl⁶. Elle propose de mener un atelier collectif à l'aide d'un fil rouge de facilitation qui suggère de se réunir par groupe de 6 à 9 personnes⁷.

La démarche, telle que proposée, opère en trois étapes⁸ :

- a) la prise de conscience individuelle (préparation individuelle)
- b) la prise de conscience collective (échange et discussion lors d'un atelier collectif)
- c) la prise de décisions stratégiques pour l'avenir de l'équipe et/ou de l'organisation dans son ensemble.

Elle met en évidence les 3 niveaux d'apprentissages suivants :

- Ce que nous avons développé et que nous décidons de garder pour notre avenir en termes de ressources / aptitudes / compétences / comportements.
- Ce que nous avons arrêté de faire et qui ne nous manque pas pour faire notre travail (à arrêter).
- Ce que nous avons considéré comme indispensable/essentiel pour notre fonctionnement durant la crise et qu'il s'agit de garder pour faire face à une nouvelle crise.

L'étude exploratoire permettra notamment de :

- d'obtenir un état des lieux sur ce que les collaborateurs/trices ont appris dans nos organisation.
- dégager les éléments d'une organisation qui ont été développés / arrêtés / acquis comme spécifiques pour les temps de crise.
- faire une comparaison entre les données individuelles et collectives : quel est l'impact de la norme collective (culture d'organisation) sur les synthèses collectives ?
- connaître la valeur ajoutée et l'impact perçus d'une telle démarche d'apprentissage collectif : quelles en sont les limites ? quelles conditions sont à réunir pour en faire une culture d'entreprise de type organisation apprenante selon Senge et Marsick⁹ ?

Bex, mai 2020

⁵ Bruno Latour, Philosophe et sociologue, Professeur émérite au médialab de Sciences Po ([cf. article](#)).

⁶ F. Glasl, T. Kalcher & H. Piber (2005), Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Berne, Stuttgart 2005

⁷ Le nombre de 6 personnes s'avère être suffisamment grand pour éviter les échanges uniquement individuels, tout en étant suffisamment petit pour éviter que certaines personnes ne puissent s'exprimer. Ce nombre permet une auto-organisation sans modération professionnelle (Leclerc, 1999).

⁸ Les 3 étapes sont des mises en actions des 7 caractéristiques d'une entreprise apprenante, selon Marsick et Watkins (2003).

⁹ Selon les organisations apprenantes, notamment Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Broadway Business et Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151