«On apprend toujours seul mais jamais sans les autres» Pr. Philippe Carré

DOSSIER / APPRENTISSAGE COLLECTIF

Franklin Kimbimbi et Gaelle Boulet

L'apprentissage collectif a beau séduire, il nécessite toutefois un changement de perspective tant au niveau de la structure d'une organisation que du style de management. Cet article analyse cette modalité particulière de développement de compétences et en dévoile quelques-unes de ses variantes.

Les organisations tant publiques que privées sont confrontées à des environnements plus changeants que jamais. L'époque où il s'agissait de gérer essentiellement des situations répétitives ou réversibles est révolue. Dans nos environnements professionnels, les situations inédites et irréversibles sont devenues la norme. On n'attend plus seulement du manager qu'il/elle soit capable gérer des situations éprouvées mais surtout qu'il/elle gère des situations qui ne sont pas encore advenues. Un tel changement a des répercussions dans le champ de l'apprentissage. Pour les organisations, l'apprentissage ne consiste plus à accumuler des savoirs durables susceptibles d'être mobilisés le moment venu en vue d'apporter des corrections ou des améliorations au système. L'apprentissage consiste plutôt à entrainer le changement voire à redéfinir le cadre de l'organisation. Dans ce contexte, il ne s'agit plus d'apprendre « en étant à l'arrêt », mais comme l'écrit Gérard Koenig d'«accepter d'apprendre l'essentiel sur ce qu'il convient de faire dans le déploiement même de l'action »[1].

RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE VERSUS RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

L'injection de turbulences au sein des organisations nous amène à revisiter **la dynamique de gestion des savoirs**. En effet, il ne paraît pas réaliste de faire porter sur les seules épaules des individus l'impératif d'apprentissage. Une approche qui consisterait à limiter l'apprentissage à l'acquisition de compétences individuelles doit être revue. En ce sens, il paraît primordial que l'apprentissage individuel soit doublé d'une dimension collective ou organisationnelle. Aux compétences individuelles que tout un chacun est amené à développer au cours de sa carrière professionnelle doit se greffer la possibilité d'un apprentissage collectif qui englobe tous les niveaux et toutes les fonctions de l'organisation.

ELÉMENTS DE DÉFINITION

Dans le quotidien de nos organisations, nous sommes tous encouragés à partager nos connaissances ou compétences. Dès lors, l'apprentissage collectif serait devenu comme un phénomène naturel. Nous le pratiquerions comme un Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir.

Pourtant, partager ses connaissances avec ses collègues ne signifie pas pour autant qu'il y ait apprentissage collectif à proprement parler.

L'apprentissage collectif est un phénomène **d'acquisition et d'élaboration de compétences** au cours duquel tant le résultat intentionnel de l'apprentissage que le processus qui mène à ces résultats sont collectifs. Cela signifie donc que travailler en interaction sociale avec ses collègues (processus collectif) ne tend pas toujours consciemment vers la production de résultats communs. Les résultats de ces apprentissages peuvent conserver un caractère purement individuel.

Les relations efficaces au sein de nos organisations sont très souvent de nature informelle à telle enseigne qu'une organisation affrontera mieux les difficultés si elle contient en son sein un riche réseau de collaborations informelles entre ses membres.

L'apprentissage collectif a pour vocation **de tirer parti de la richesse du tissu relationnel** que tout un chacun a construit au sein de son organisation en faisant en sorte que ce réseau de collaboration soit valorisé au niveau organisationnel.

TROIS FORMES D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

- *Apprentissage en réseau (qu'il soit informatisé ou non)*

  Il s'agit de la forme la moins structurée. Les membres de ces réseaux décident librement, sur une base purement volontaire de partager des idées autour d'un intérêt commun. Ils sont généralement mis en place pour fournir des solutions systémiques ou offrir un cadre pour entreprendre des efforts ciblés d'amélioration. L'intérêt des réseaux est qu'ils permettent d'étendre les relations des individus au-delà de leur contexte de travail. Enfin, ces réseaux présentent une très grande latitude quant au contenu et à la forme de la mise en commun des connaissances.
- *Apprentissage en équipe ou sous la forme de groupes de travail*

  Il s'agit d'une forme beaucoup plus structurée d'apprentissage collectif qui est orienté vers l'accomplissement d'une tâche précise ou la résolution d'un problème précis. Au sein des groupes de travail, les individus mettent en commun leurs connaissances et tentent par une confrontation interdisciplinaire d'apporter des solutions pragmatiques. L'apprentissage en équipe ou sous la forme de groupes de travail présente en général un caractère temporaire. Les équipes ou les groupes se disloquent dès lors que la tâche est accomplie.
- *Apprentissage au sein de communautés*

  Contrairement aux équipes qui sont constituées en vue d'accomplir une tâche prédéfinie, les communautés ne sont pas pré- ▶

déterminées en vue de réaliser une tâche spécifique. Elles émergent plutôt au sein au cours d'une activité en se centrant sur un sujet d'intérêt commun pour ses membres.

L'apprentissage collectif ne se décrète pas. Il nécessite au contraire la mise en place au sein des organisations d'approches structurelles et managériales particulières. C'est ainsi qu'une organisation dite transversale qui décloisonnerait les fonctions, décentraliserait les prises de décision et privilégierait les relations entre les individus et les groupes serait a priori plus propice au développement d'un apprentissage collectif qu'une structure de type verticale. De même, un « management-suivi » ou un « management-conseil » qui libèrerait l'initiative personnelle, favoriserait la confrontation d'opinions et l'indépendance intellectuelle aurait plus de chance d'aboutir qu'un « management-sanction ». ●

FRANKLIN KIMBIMBI

Coordinateur pédagogique Formaform

ALEXIS TAMINIAUX

[1] Gérard Koening. L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. Revue française de gestion. n°160/2006. p. 295

FormaForm - une plateforme qui s'ouvre aux formateurs

Gaëlle Boulet occupe la direction de FormaForm depuis de début de cette année 2016. Au centre de ses préoccupations : la traduction des objectifs européens en matière d'apprentissage tout au long de la vie dans la pratique des formateurs.

Le centre de formation des formateurs, co-initié par Bruxelles Formation, Le Forem et l'IFAPME, semble à la croisée des chemins. Pas facile en effet, pour les formateurs, d'intégrer, dans un contexte en évolution constante, le concept d'apprentissage tout au long de la vie... Les futures activités de FormaForm tendent donc à comprendre les changements quant aux attentes des travailleurs et à les traduire en dispositifs pédagogiques innovants. Gaëlle Boulet explique : *« Tous les formateurs sont confrontés aujourd'hui à de gros défis : la gestion du numérique (y compris dans les métiers techniques), le changement du comportement et des attentes des publics ou encore l'intégration de la dimension de l'apprentissage sur le lieu de travail. De plus, ils sont appelés à développer leur maîtrise des technologies de l'information et de la communication et des réseaux sociaux. Et ils doivent intégrer les principes de l'intelligence collective dans leur arsenal d'outils pédagogiques. Ces évolutions sont incontournables mais surtout, elles sont extrêmement rapides. C'est la raison pour laquelle nous devons intensifier notre offre de support vis-à-vis des formateurs et ouvrir autant que possible les différentes communautés les unes aux autres. »*

Actuellement, FormaForm collabore essentiellement au sein des services publics qui se sont réunis pour présider à sa constitution – la demande y est déjà très significative! – mais les passerelles avec l'entreprise doivent se multiplier prochainement. *« Nous avons déjà démarré les collaborations avec les fédérations sectorielles qui sont à la recherche de profils qualifiés sur des métiers en pénurie. Nous voulons évidemment aller plus loin. Notre cycle de conférences* ainsi que notre nouveau catalogue de formations, ouvert à partir de septembre 2016, vont intéresser des formateurs venus de tous horizons. En abordant les principes de base de l'apprentissage collectif, les méthodes soutenues par le numérique, la formation en alternance ou encore la logique valorisation des compétences, nous répondons bien sûr aux besoins des formateurs de nos partenaires. Mais nous répondons sans doute également aux questions que se posent les responsables du développement des compétences, les coachs internes, les tuteurs qui sont confrontés aux problématiques de formation dans leurs entreprises. A eux de venir débattre – gratuitement! – avec nous et nous sommes certains que plusieurs partenariats naîtront à l'issue de ces échanges. »*

**voir en pages Grand Central (p34)*

Plus de place pour les profils égoïstes ?

DOSSIER LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE : GÉRER LES PROFILS ÉGOÏSTES ?

Nous sommes allés très loin sur le plan de la recherche de performance individuelle, avec pour conséquence, parfois, un certain culte de la personnalité profitant à celles et ceux qui sur-performent dans leur job quotidien. Il fallait absolument protéger nos super-talents, susceptibles de passer à la concurrence où leur contribution aux résultats serait mieux 'reconnue' et valorisée. Le retour au collectif peut, d'une certaine manière, être considéré comme un 'mouvement de réaction' face à cet excès d'individualisme.

Entre-temps, nous avons certainement donné naissance à des profils qui se soucient assez peu du bien-être collectif. Seul compte l'intérêt personnel et immédiat. Comment décoder et gérer ces collègues qui participent de manière significative à la performance de l'ensemble?

Premier enseignement important tel que rapporté dans le *'Journal of Personality and Social Psychology'* (revue scientifique éditée par l'American Psychological Association), les recherches ont établi un lien entre égoïsme et classe sociale. L'appartenance à une classe sociale élevée augmente en effet la probabilité de développer des comportements dits 'individualistes' voire non éthiques.

Un des experts australiens en People Management, James Adonis, expliquait que la raison principale n'était autre *« qu'une tentative, quasi désespérée de préserver le pouvoir que le sujet a acquis. Traduction sur le lieu de travail : lorsque nous sommes en situation de pouvoir (rôle de manager, dirigeant ou simplement propriétaire d'un business) ou dans une position forte au sein de l'entreprise (notamment grâce aux performances réalisées), il est probable que nous développions des comportements égoïstes. Ceux-ci seront par ailleurs de nature à nous emmener vers des pratiques parfois douteuses afin de protéger les privilèges auxquels nous nous sommes habitués. »*

Nombre d'ouvrages scientifiques nous expliquent comment la crise financière déclenchée en 2008 trouve ses racines profondes dans ce type de comportements individualistes. James Adonis reprend : *« Ce qui nous questionne, c'est le cautionnement des pratiques de banquiers avides de gains immédiats par les autorités et organes de régulation qui ont développé des politiques néo-libérales...à l'image donc de ce qui a été la norme dans nos entreprises au cours des années écoulées. Nous avons longtemps privilégié l'égoïsme à l'altruïsme... Ayn Rand décrivait dans son manifesto philosophique, The Virtue of Selfishness, que la poursuite individuelle du bonheur et de l'accomplissement de soi dans une logique auto-centrée était certainement à promouvoir sur le plan éthique. »*

Bien que ceci soit très éloigné des thèses que nous observons aujourd'hui avec le retour du collectif au cœur de nos organisations, il faut bien reconnaître que ces théories ont influencé notre approche de la méritocratie.

Et les traces sont encore bien présentes aujourd'hui. Comment donc parvenir à gérer efficacement les collaborateurs qui privilégient des attitudes égoïstes ? *« Les chercheurs ont identifié deux principes essentiels auxquels ces profils de travailleurs seraient sensibles. D'une part, il faut s'efforcer à clarifier les effets positifs que l'on peut retirer à titre individuel en s'inscrivant dans la réalisation des objectifs collectifs. D'autre part, il faut absolument offrir de l'autonomie et du pouvoir de discrétion – une certaine marge de manœuvre permettant de décider -, deux données qui figurent parmi les principaux éléments de motivation de ces profils. »* Certains n'hésitent pas à recommander d'identifier les comportements égoïstes lors du recrutement et d'en faire un critère d'exclusion. Fausse bonne idée, dirons-nous, dans la mesure où il est démontré que la proactivité, l'ouverture au changement, la performance voire même la fiabilité sont des qualités que l'on retrouve régulièrement auprès de ce type de collaborateurs, lorsque cela sert leurs intérêts évidemment ! ●

> ***« La raison principale de développer des comportements égoïstes n'est autre qu'une tentative quasi désespérée de préserver le pouvoir que l'on a acquis. »***

JEAN-PAUL ERHARD