

## COMMENT DEVELOPPER L'APPREANCE EN ENTREPRISE ?

### Enseignements tirés des 10 dernières années de pratique de l'apprenance à l'IMI (UTC)

Les travaux coopératifs que j'ai eu la chance de piloter au sein de l'IMI (de l'UTC), en particulier depuis 1998, ont démontré la force de la démarche de l'apprenance.

Nous avons par exemple entrepris des travaux collectifs avec plusieurs centaines d'auditeurs issus des entreprises et organismes publics. A titre d'illustration, nous citons les thèmes ci-dessous <sup>1</sup> :

### Thèmes brûlants, concernant les entreprises, abordés depuis 2004 :

- Urbanisation du SI
- Tableaux de bord de l'entreprise
- Réussite durable
- Le plan de gouvernance du système d'information
- L'e-collaboration
- Le leader efficient
- Evolution des usages et des métiers
- Second life, Google, Wikipedia
- Les nouvelles compétences de la DSI
- La transformation du métier de responsable informatique : retours d'expériences (en cours 2008)
- Pathologie des projets informatiques (en cours 2008)

Les enseignements qui furent tirés sur le plan de l'apprenance permanente se sont inscrits sur les 5 axes de la méthode *P.G.S.I. Plan de Gouvernance du Système d'Information* ®, à savoir la maturation des axes *stratégiques, organisationnels, technologiques, sociaux et économiques*.

Compte tenu des corrélations existantes entre ces 5 axes, on ne peut les dissocier lorsqu'on veut entreprendre une telle pédagogie.

#### Maturation des acteurs sur l'axe stratégique :

- Il s'agit non seulement de penser une vision mais également d'agir afin de généraliser l'apprentissage des intérêts individuels et collectifs relevant de cette vision.
- Le pivot de la transformation sur les chemins de l'apprenance porte sur les valeurs, l'éthique des responsables et l'exemplarité.
- De nouveaux principes régissent le style de management moins arrogant, plus ouvert à la contradiction et au dialogue positif.
- La forme y a autant de place que le fond et elle traduit d'ailleurs ce fond.

---

1

- Les détails du quotidien ont une grande importance quant au choix des bonnes postures et la prise de décision.
- Une relation au temps bien gérée, et en particulier une disponibilité en acte cohérente avec les engagements des responsables font d'une urgence ou une crise une opportunité pour souder les liens entre les membres de l'équipe.
- Chacun sent qu'il est entendu, compris et cette présence, sur place ou à distance, en résonance avec les attentes réelles ou implicites de chacun, est le ciment de la 'prise de mayonnaise' du travail coopératif.

### **Maturation des acteurs sur l'axe organisationnel :**

- L'objectif du responsable est d'abord l'instauration d'une atmosphère de confiance. On ne lâche pas prise face au 'danger' réel ou imaginaire.
- La transversalité et l'intelligence collective réussie en dépendent. Pour surmonter les craintes, les hommes doivent se connaître et appréhender chaque présent ou futur à travers le prisme des réalités factuelles.
- Pour réussir ce défi, la pyramide non seulement s'aplatit mais s'inverse et s'étend en mode neuronal, en réseau. L'organigramme néotaylorien accuse le coup...
- Si l'apprentissage du progrès s'opère de manière dynamique, les orientations d'autonomie des acteurs sont régies par des règles de subsidiarité et de cohérence négociées et acceptées.
- Un bon plan de gouvernance regroupe l'ensemble de ces options de développements.
- N'oublions pas d'insister sur l'influence déterminante des processus clarifiés au niveau Métiers et du rôle central du pilote de processus.
- Le chef n'est plus 'celui qui a toujours raison' mais celui qui sait donner vie, donner envie d'apprendre, fédérer les talents, contaminer l'enthousiasme, surmonter en équipe les 'traversées du désert', bref exceller dans l'art du management.

### **Maturation des acteurs sur l'axe technologique :**

- Les outils collaboratifs sont utiles et changent radicalement la donne puisque le temps et la distance sont banalisés. Elles évoluent d'ailleurs à une grande vitesse et celles présentes aujourd'hui offrent des possibilités et des usages fort différents de ceux des années 2000.
- Mais force est de constater que la meilleure technique (en supposant qu'elle existe) ne peut remplacer la force du management, la coordination pertinente et l'accompagnement des hommes.
- Certes, la fluidité de l'information qui circule vite, l'ouverture aux 'dehors' (forums, blogs, RSS, etc.) apportent une abondance de contenus qui n'existaient pas dans les anciens modèles fermés des réseaux – télécoms. Mais est-ce suffisant ?
- La capacité de commutation et la visibilité immédiate d'un contenu numérique par tous transforment le rapport à la connaissance (knowledge management dynamique) et la créativité collective est stimulée.
- La technique pourrait donc être considérée comme un canalisateur d'énergie créatrice de valeur, chaque membre du réseau devenant consommateur et ressource d'intelligence et de talents ajoutés dans le même temps.

### **Maturation des acteurs sur l'axe social :**

- Il n'est possible de s'engager dans une démarche d'apprenance qu'à travers une révolution culturelle. Les bureaucraties ne peuvent entreprendre ce type d'actions avec succès car elles sont régies par la règle et la procédure qui sont leur socle de référence.
- L'apprenance suppose par exemple que les 'mauvaises nouvelles' soient non seulement connues mais circulent librement afin de permettre à tous les acteurs concernés d'améliorer, en mode continu, les processus impactés et les comportements individuels et collectifs.
- Chacun est donc agent actif, pilote et régulateur. Chacun est 'chef' pour le temps imparti qui lui revient pour traiter l'information qui circule. Prenons l'exemple de la GRC et les réclamations clients. Cela ne concerne pas seulement le service commercial et marketing.
- Cette culture de l'apprenance et cette nouvelle manière de mutualiser les savoirs en réseau sont autant d'éléments de la gestion des ressources humaines revisitée à la lumière de l'intelligence rationnelle et émotionnelle. L'engagement des dirigeants y est capital.
- Le sentiment d'appartenance au mouvement de progrès n'est pas isolé mais collectif.
- Chacun se sent concerné par le Projet. Il s'agit d'une véritable transformation du rôle du leader sur lequel nous avons travaillé avec mes collègues de l'IMI (Université de Technologie de Compiègne) durant ces dix dernières années.
- La rencontre des sciences dures et molles nous a ouvert des horizons fabuleux où il reste encore beaucoup de pans d'innovation à explorer avec les entreprises.

### **Maturation des acteurs sur l'axe économique :**

- La réduction des dépenses de personnel est supplantée par la mobilisation des talents. Le regard change lorsqu'on aborde le chapitre de la performance et des indicateurs de progrès.
- La métrique de ce capital immatériel qu'est l'intelligence, sous toutes ses formes, nous invite à aborder la complexité et l'incertitude avec de nouveaux outils de mesure qui dépassent les outils traditionnels du contrôle de gestion.
- Le but est un *changement de comportement individuel et collectif*.
- La 'pédagogie du frottement' en est le levier à condition qu'elle soit managée par des hommes de grande expérience et ayant une culture de la rigueur, une clairvoyance et un sens du discernement aiguisé.
- A l'heure où la pression des coûts est importante, la performance durable prend toute son importance.

Et pour ce qui relève de notre modeste mais tellement passionnante expérience à l'IMI, les résultats concrets obtenus chaque année, les évaluations des auditeurs ainsi que les enseignants qui m'ont accompagné dans cette route de *l'excellence coopérative* m'ont fait découvrir un certain nombre de lois fondamentales qui donnent lieu dorénavant à des actions en entreprise afin de porter les acquis innovants tirés de l'université vers l'entreprise réconciliée avec l'apprenance.

## **Bibliographie :**

- *Le Zéro Mépris – Hervé Sérieyx – InterEditions*
- *La cinquième discipline – Peter Senge avec Alain Gautier – First*
- *L'élan sociodynamique – Jean-Christian Fauvet – Editions d'Organisation*
- *Edgar Morin – La Méthode – volumes 1 à 6 – Seuil*
- *Apprendre à vivre – Luc Ferry – Plon*
- *La structure des révolutions scientifiques – Thomas S. Kuhn – Flammarion*
- *Devenir une vraie entreprise apprenante – Daniel Belet – Editions d'Organisation*
- *Tableaux de bord pour diriger dans un contexte incertain, collectif sous la direction de Gérard Balantzian - Editions d'Organisation*
- *L'avantage coopératif - Gérard Balantzian - Editions d'Organisation*