

Prospective stratégique et apprentissage organisationnel

Bootz J.P., « Communautés d'apprentissage et pratiques prospectives : de l'aide à la décision au management des connaissances », dans Bootz J.P., Kern F., *Les communautés en pratique : leviers de la gestion des connaissances pour le manager et l'entrepreneur*, Hermès (Traité Management et gestion des STIC, IC2), 2009.

1. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

Définition : Processus de création de connaissances, de distribution de celles-ci dans l'organisation et de leurs inscriptions dans les pratiques

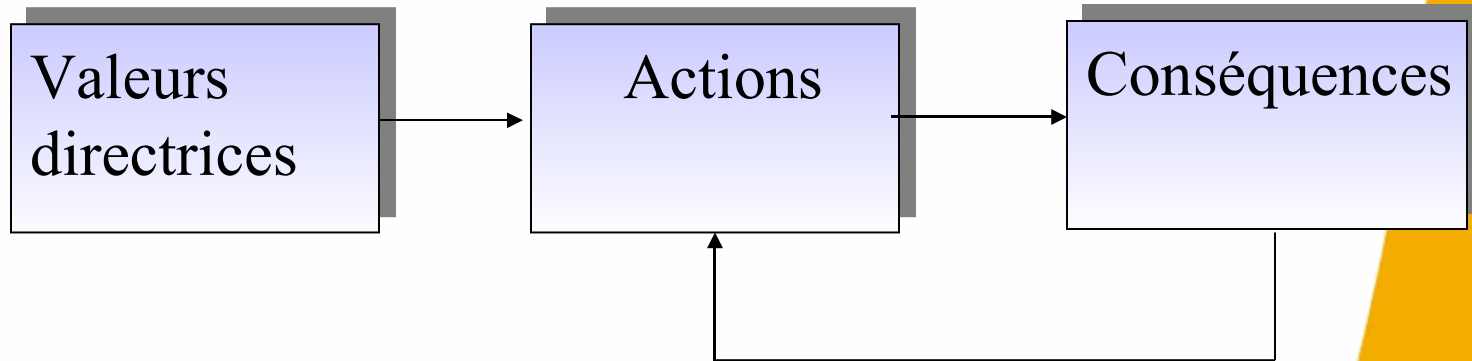
1. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

Construction d'un cadre théorique cohérent

Définition : Processus de **création de connaissances**, de distribution de celles-ci dans l'organisation et de leurs inscriptions dans les pratiques

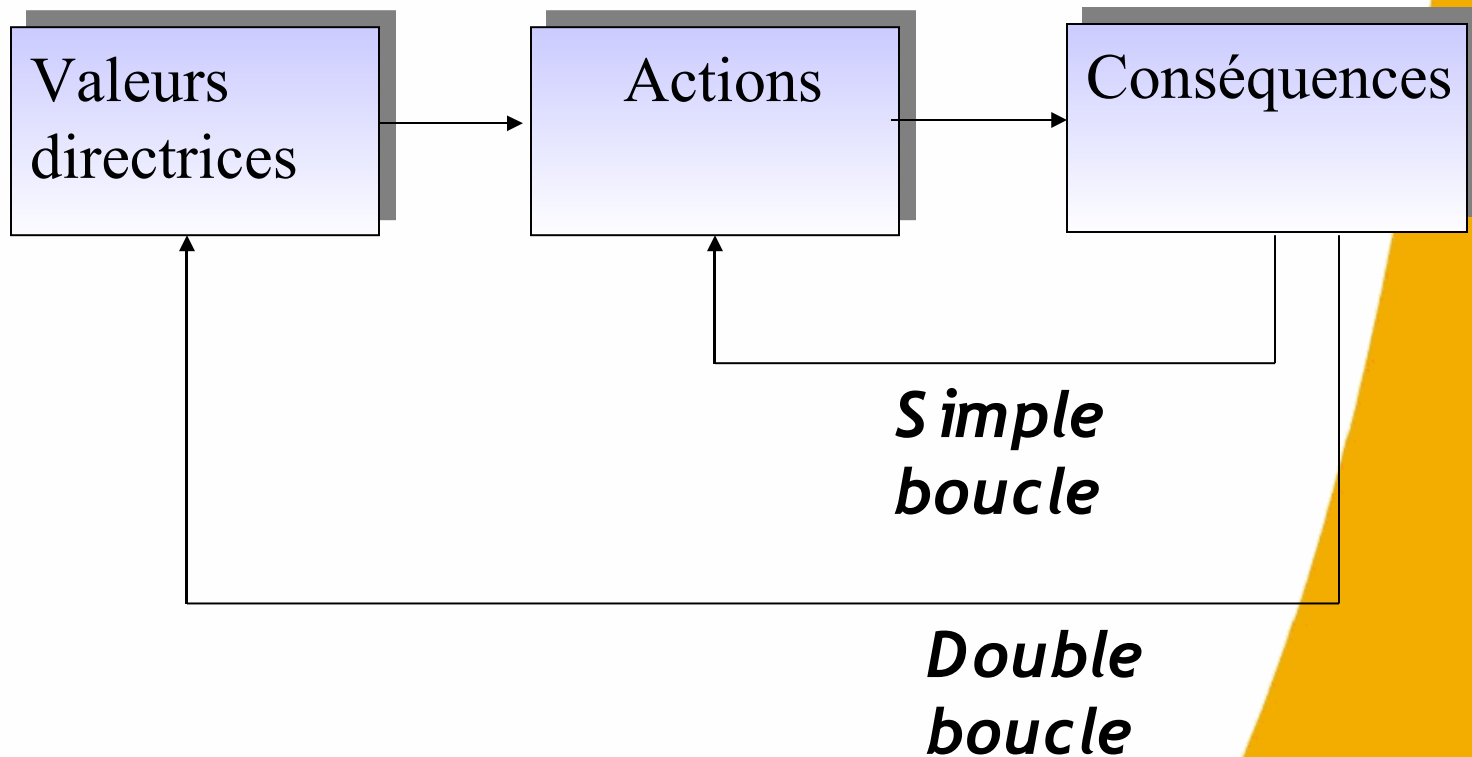
- Distinction entre apprentissage en **simple boucle** (approche comportementale) et apprentissage en **double boucle** (approche cognitive) (*Argyris et Schön, 1978*)

Apprentissage en simple boucle



*Simple
boucle*

Apprentissage en double boucle



L'apprentissage accompli (Leroy et Ramanantsoa)

- Rejet de la hiérarchie entre changement comportemental et changement cognitif
- Risque de blocage lorsque les deux dimensions de l'apprentissage ne sont pas en phase
- Repose sur l'interaction entre apprentissage cognitif et comportemental

I. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

Construction d'un cadre théorique cohérent

Définition : Processus de création de connaissances, de distribution de celles-ci dans l'organisation et de leurs inscriptions dans les pratiques

- Approches situationnistes de l'apprentissage : organisation = communautés de communautés hétérogènes (*Cohendet et al., 2001*)

L'organisation en tant que « *communauté de communautés hétérogènes* » (Cohendet et al. 2001)

- Identifient au sein des organisations des lieux privilégiés de création et de diffusion de connaissances
→ *Communautés d'apprentissage*
- Distinction entre :
 - communautés *hiérarchiques* (groupe fonctionnel, équipe pluridisciplinaires)
 - communautés *autonomes* (communauté de pratique, communauté épistémique)

Les communautés de pratique (Orr, 1990, Wenger, 1990)

- Regroupe des personnes engagées dans la même activité
- Objectif : amélioration de l'activité grâce à une réflexion sur la pratique
- Développent les compétences des membres
- Sont auto-organisées

Les communautés épistémiques

- Objectif est la **création de connaissances**
- Composées de représentants *hétérogènes* (création d'un *codebook*)
- Définies par une **autorité procédurale** « ensemble de règles définissant les objectifs de la communauté et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et régissant les comportements collectifs au sein de la communauté »

L'interaction entre communautés hétérogènes

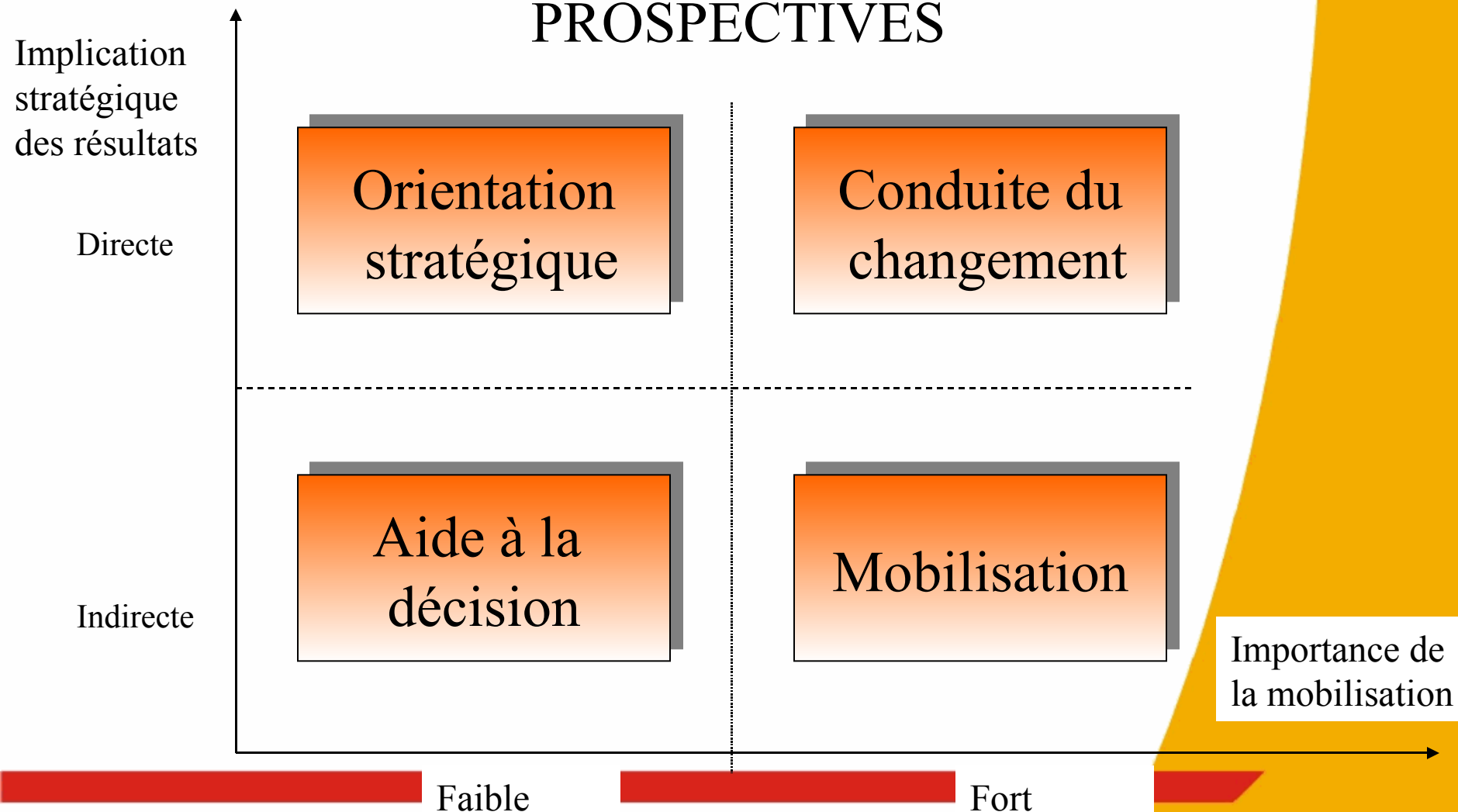
→ L'AO repose sur les modes d'interaction entre les différentes communautés hétérogènes

→ Distinction entre deux modes d'interaction différents :

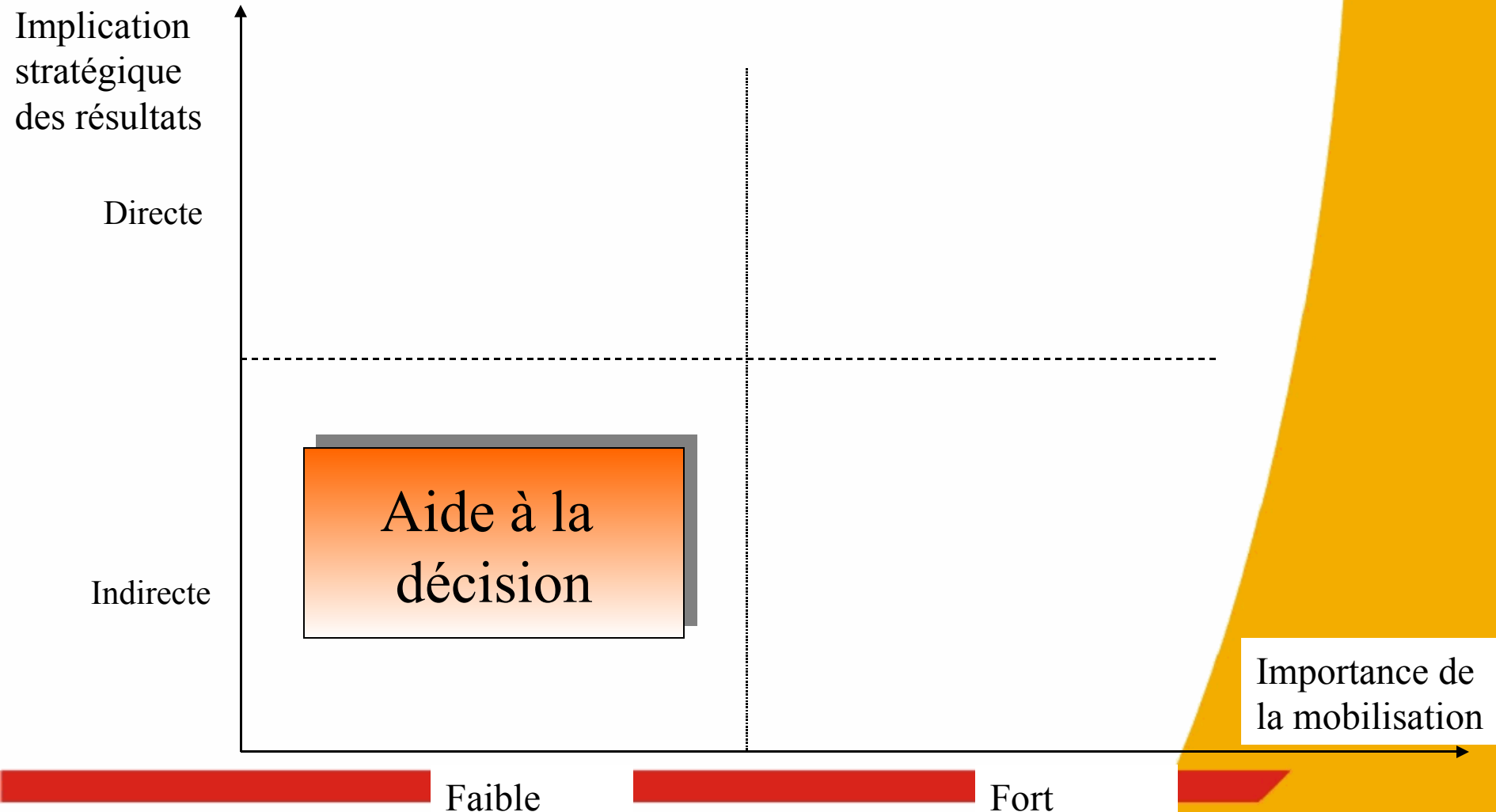
Mode 1 : Prédominance des communautés hiérarchiques

Mode 2 : Prédominance des communautés autonomes

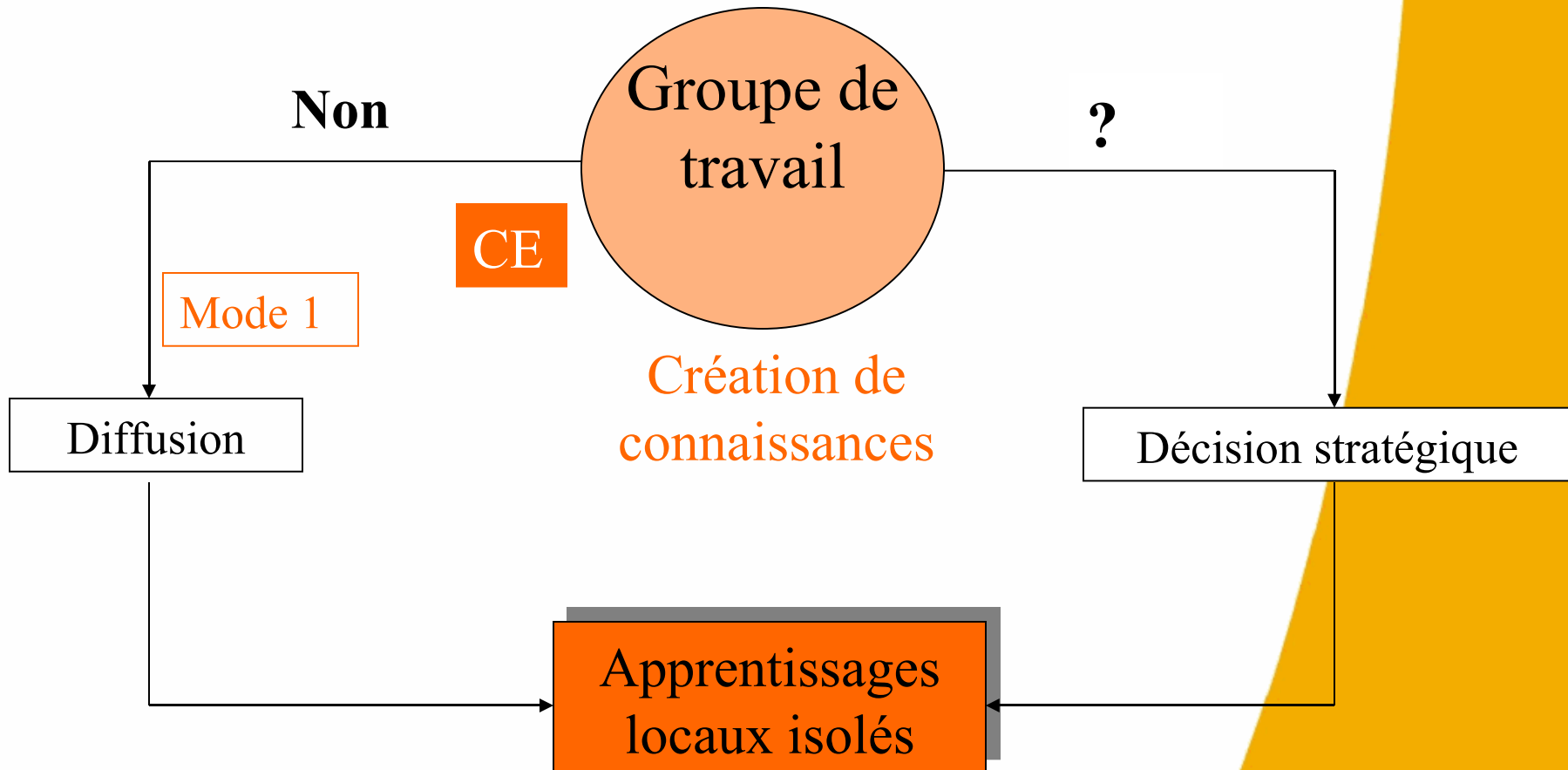
II. TYPOLOGIE DES PRATIQUES PROSPECTIVES



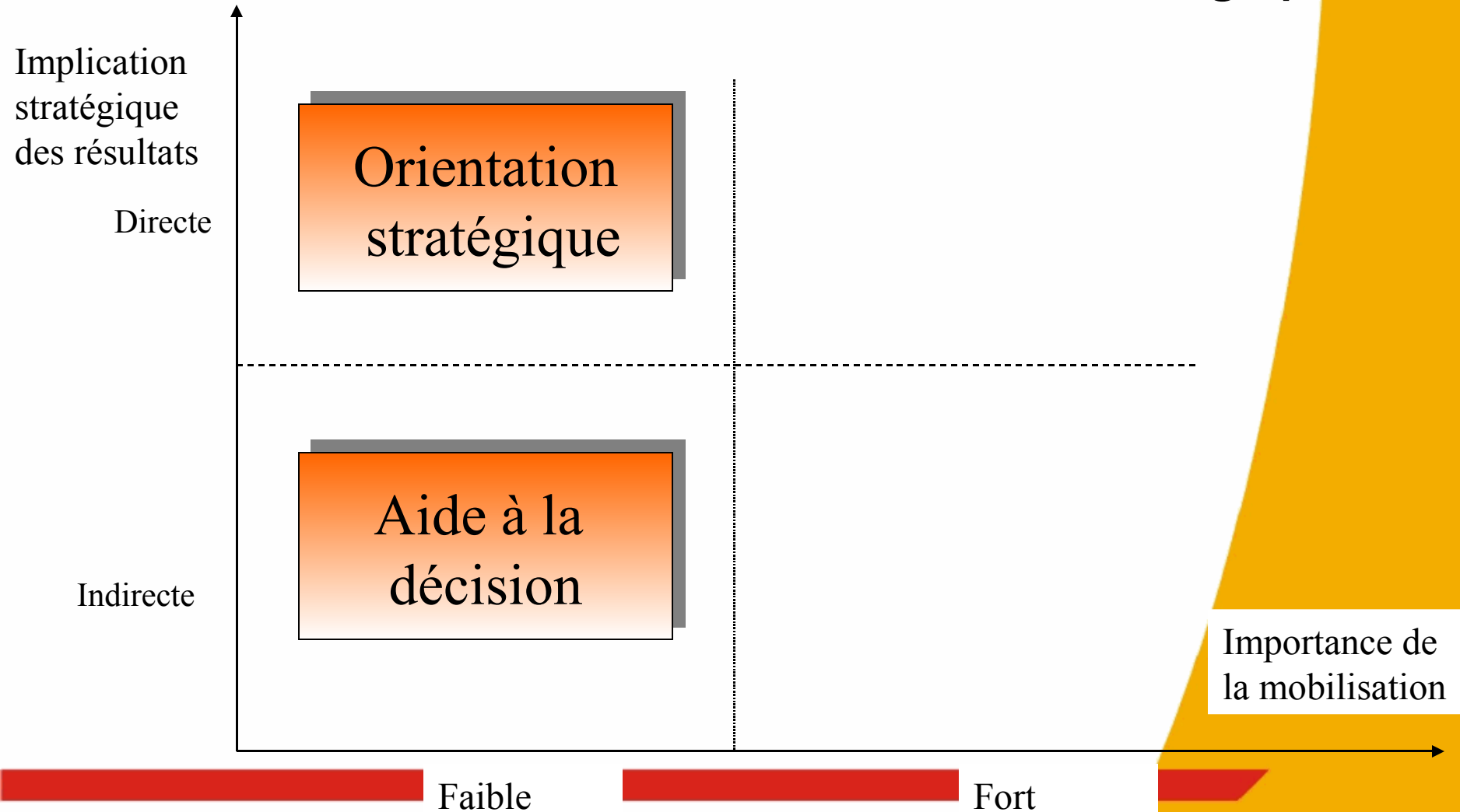
1. Les démarches d'aide à la décision



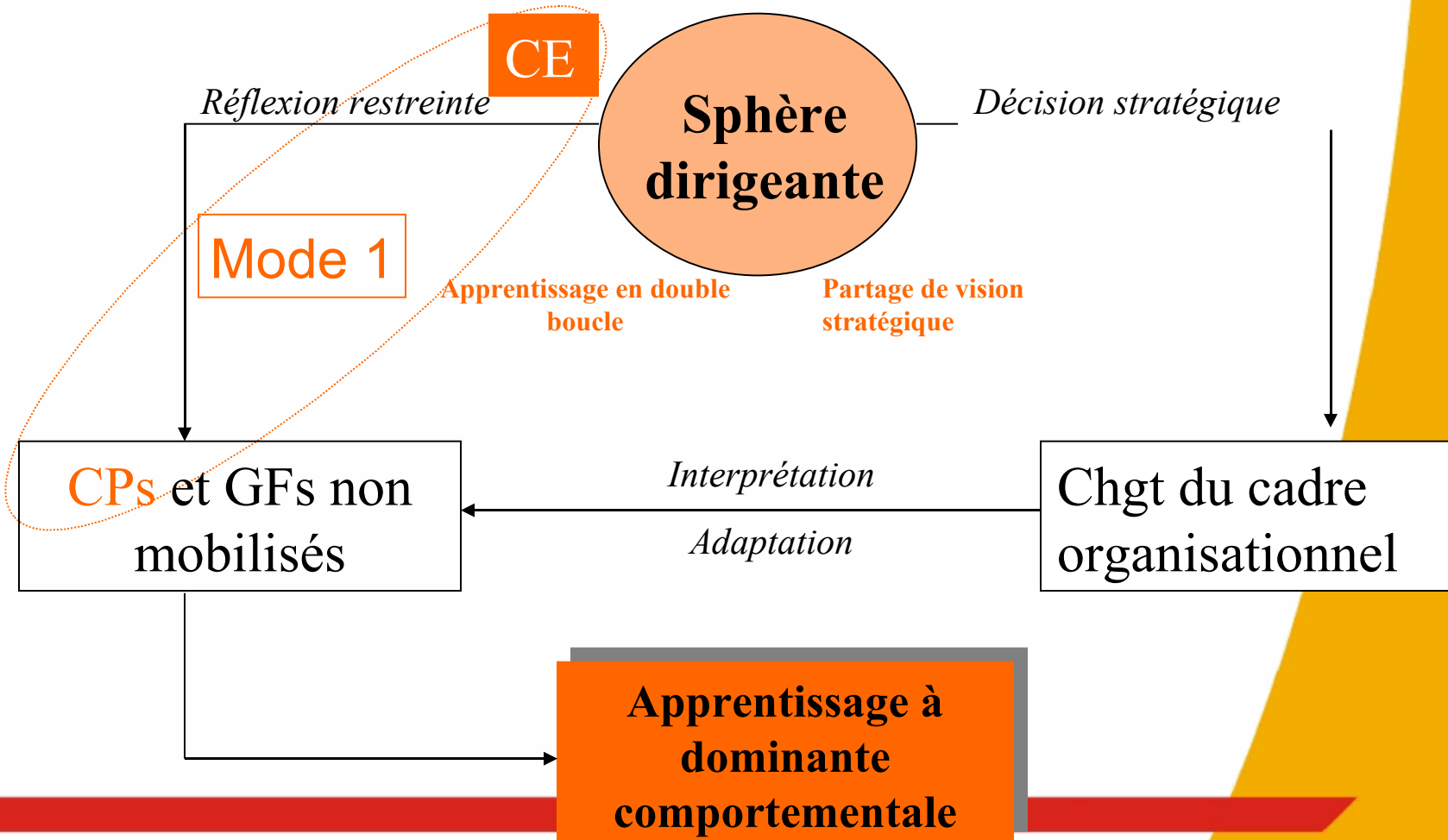
Aide à la décision et AO



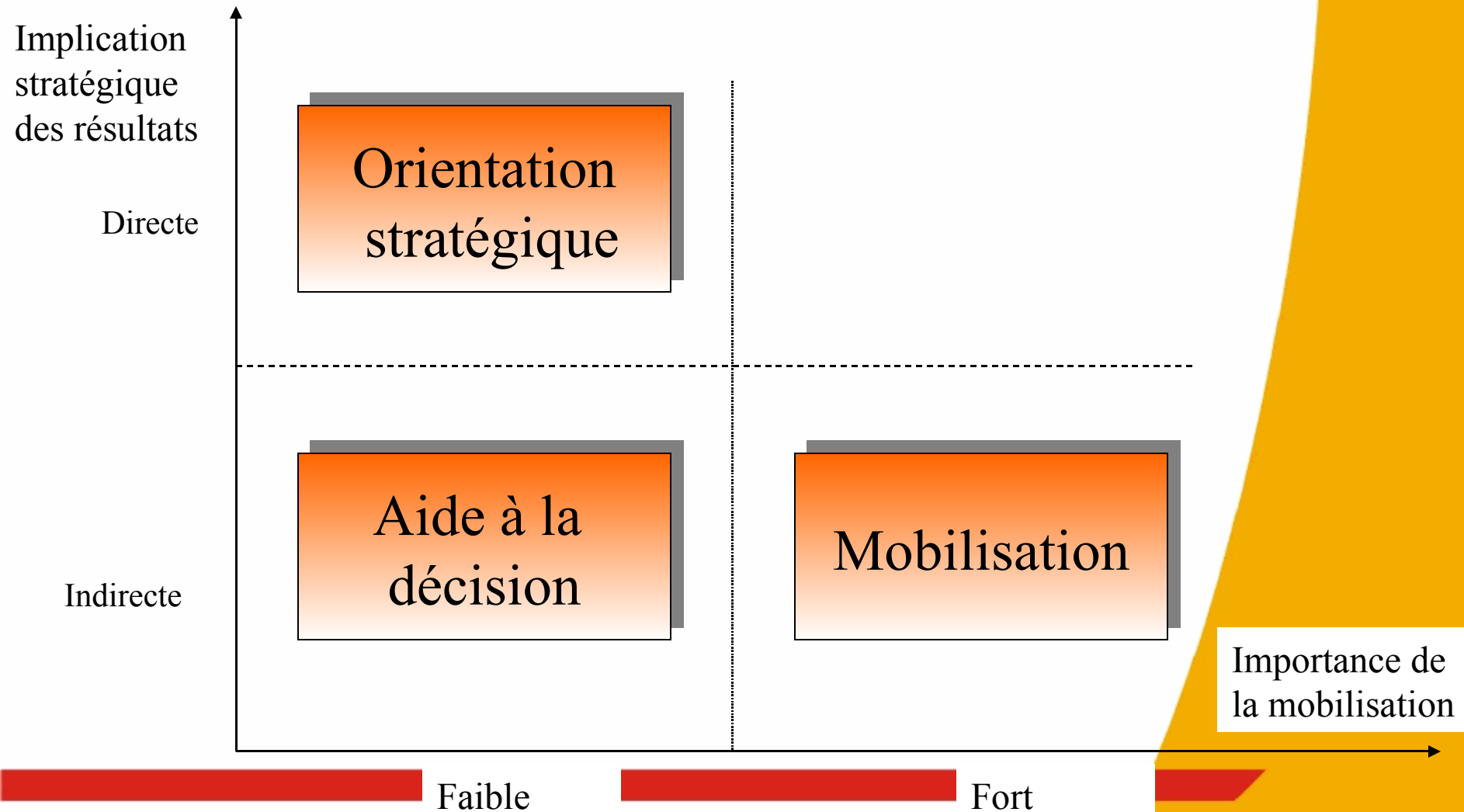
2. Les démarches d'orientation stratégique



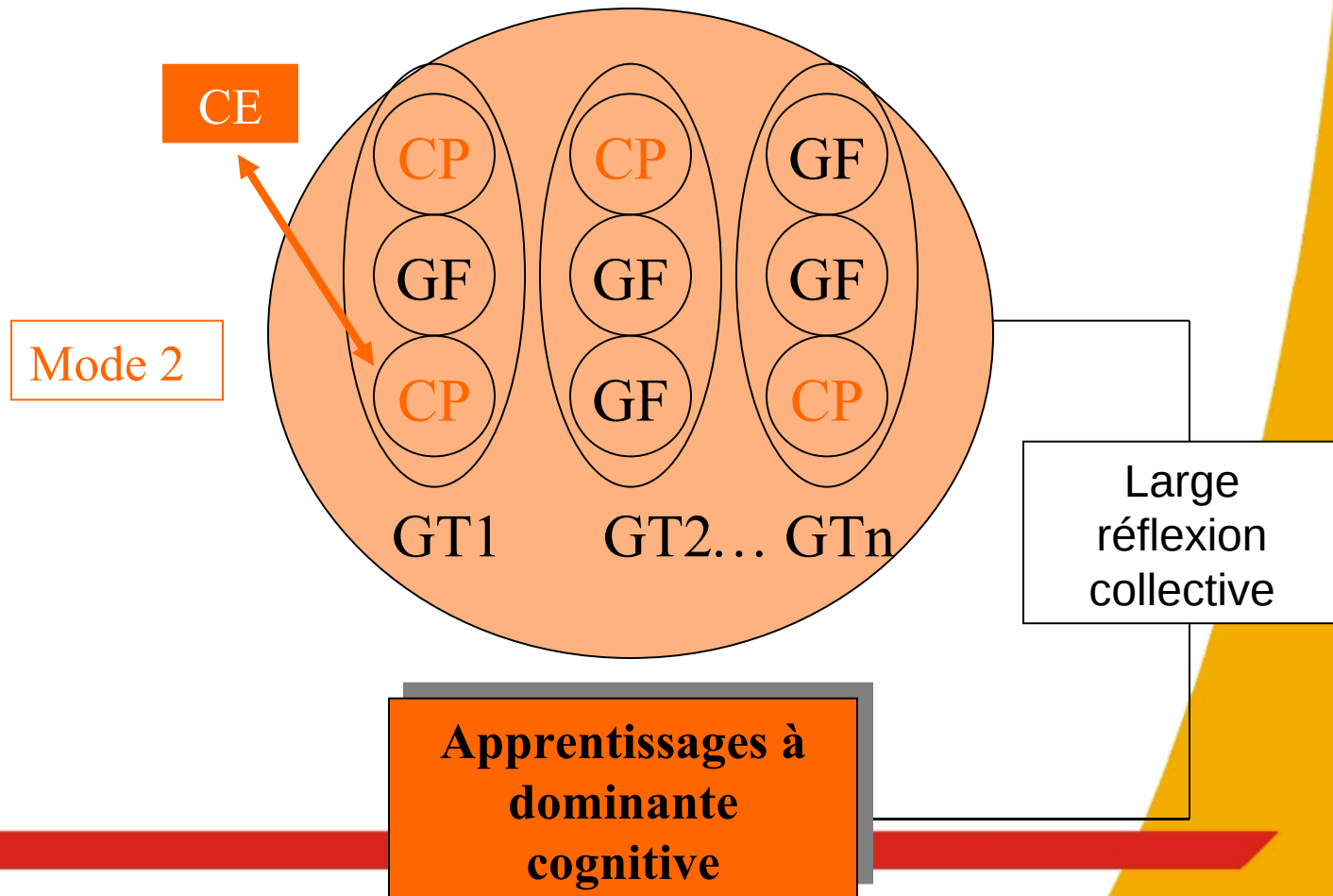
Orientation stratégique et AO



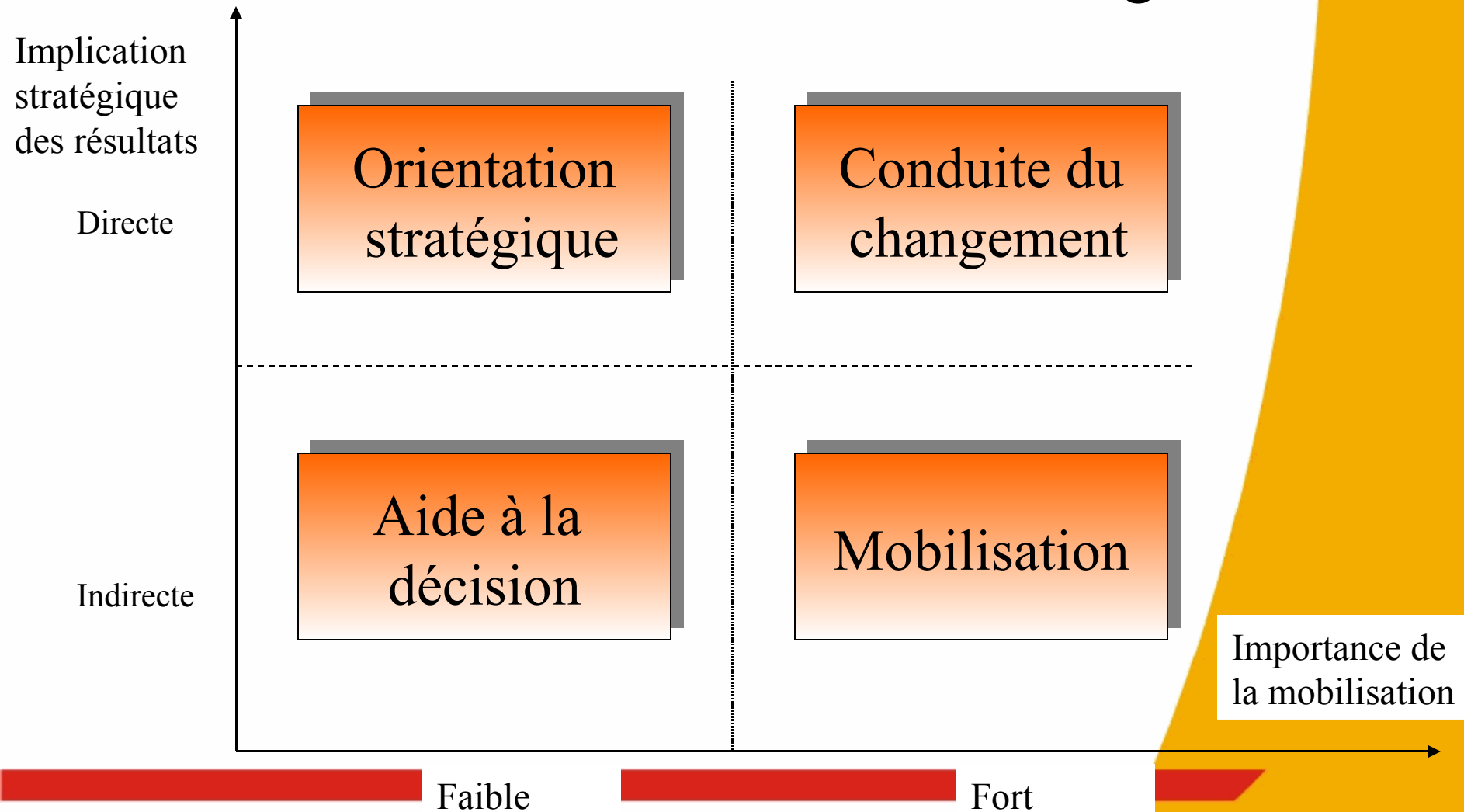
3. Les démarches de mobilisation



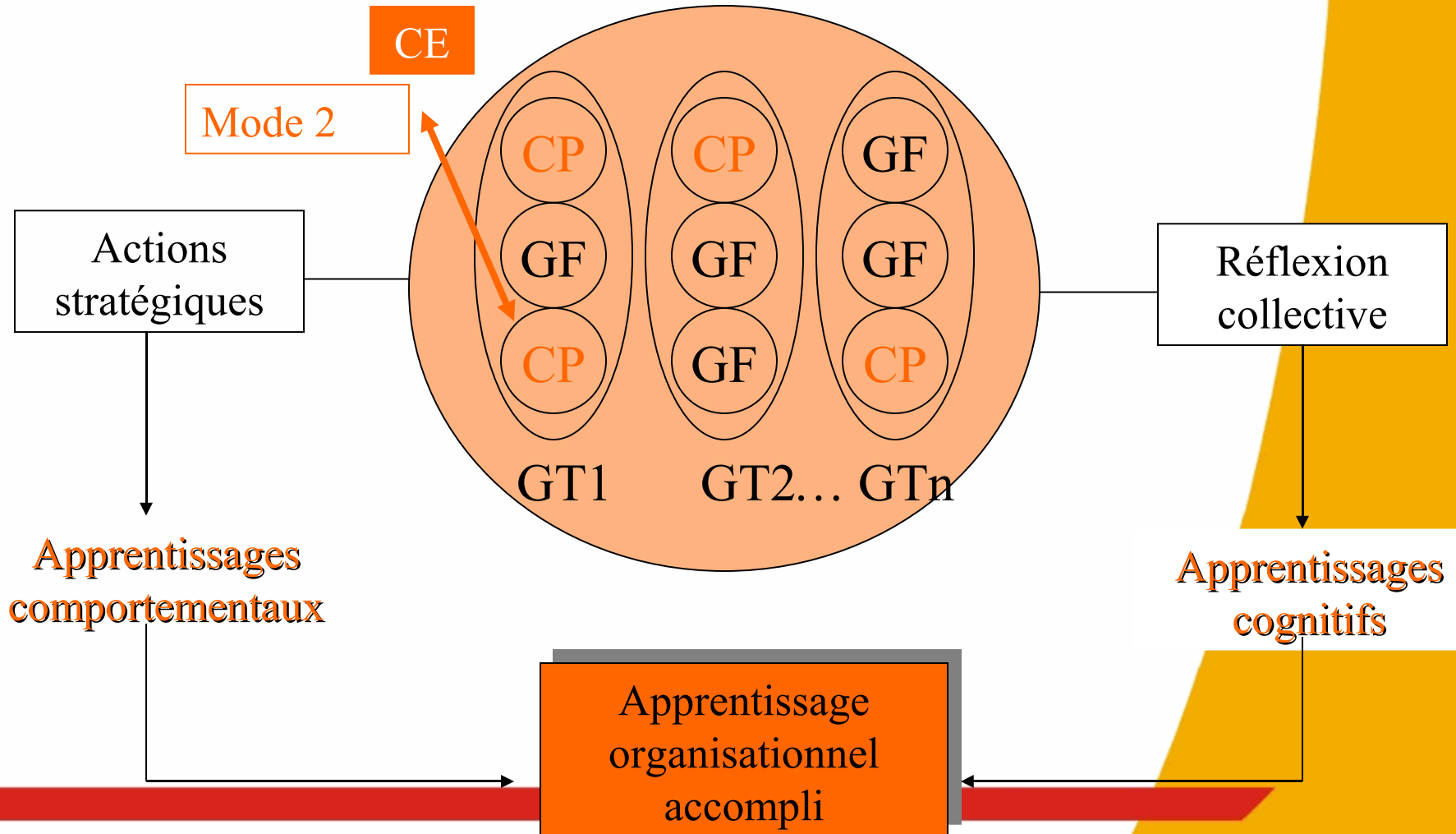
Mobilisation et AO



Les démarches de conduite du changement



Conduite du changement et AO



	Aide à la décision	Orientation stratégique	Mobilisation	Conduite du changement
Objectif	Alimenter la réflexion stratégique	Partage et / ou remise en cause de la vision stratégique.	Préparer les esprits aux changements possibles et souhaitables	Parvenir à des actions stratégiques sur la base d'une large réflexion collective
Dispositif	Groupe de travail restreint composé d'experts internes et externes assistés d'experts méthodologiques	Groupe de travail restreint composé des décideurs assistés d'experts méthodologiques	Plusieurs groupes de travail coordonnés par un comité technique	Dispositif complet comprenant un comité de pilotage, un comité technique et plusieurs groupes de travail
Outils	Formels	Simple et flexibles	Transparents pour être appropriables	Transparents pour être appropriables
AO	Apprentissages locaux isolés (participants) Mode 1	Apprentissage organisationnel en double boucle Apprentissage comportemental Mode 1	Apprentissage cognitif Mode 2	Apprentissage en double boucle organisationnel Apprentissage accompli Mode 2
Cas illustratifs	EDF, GDF, AIF, GIAT	Renault, MAIF, Boulanger, AXA, Lafarge, Shell, ELF	BASF Agriculture, Crédit Mutuel Océan, Renault Mides	Enseignement Catholique