

Pour une nouvelle culture de l'apprentissage - #cultureapprentissage

Principes inspirants pour le travail de l'avenir : la culture de l'apprentissage comme axe stratégique pour les organisations intelligentes.

Destiné à toutes les personnes ayant des responsabilités dans la gestion des organisations et des équipes de travail, aussi bien dans les institutions publiques que privées.

L'apprentissage est l'essence même de la subsistance de l'être humain. Tout au long de l'histoire, nous nous sommes adaptés au changement grâce à notre capacité d'apprentissage, pas seulement individuelle mais surtout collective. Nous sommes intelligents parce que nous accumulons et nous mettons en pratique les savoirs et nous apprenons très rapidement en communauté. Et cet apprentissage inclut une dimension émotionnelle et pas seulement rationnelle. Nous avons apparemment oublié, mais le COVID-19 nous confronte à deux vérités incontournables. La première est que la situation actuelle s'explique par le fait que nous avons attribué très peu d'importance à l'apprentissage. Ce n'est pas la première fois dans l'histoire que nous souffrons d'une pandémie en plus, il y a eu des antécédents d'avertissement d'une catastrophe comme celle que nous subissons. Et la deuxième est que notre civilisation est complètement dépendante du savoir : développer un vaccin est le moyen le plus sûr de sortir de la crise. Le principal actif qu'une organisation gère pour fournir une valeur durable est le savoir de ses collaborateurs et elle doit donc le gérer avec rigueur. C'est le moment de reconnaître qu'un modèle économique qui donne la priorité à la production et aux résultats à court terme ne laisse aucune place à l'apprentissage et ne tient pas compte d'autres éléments intangibles tels que l'environnement ou l'inégalité. Il faut changer, c'est urgent et nous n'avons peut-être pas de meilleures opportunités. Apprendre et partager les savoirs sont les meilleurs outils pour atteindre n'importe quel objectif.

Ce diagnostic n'est pas nouveau. Ces dernières années, diverses initiatives ont été proposées invitant les organisations et la société à se concentrer sur les personnes et le savoir, ce qui implique de basculer de la formation à l'apprentissage le plus rapidement possible. Cet appel a répercuté sur un pourcentage encore insuffisant des organisations. Aujourd'hui, nous apprenons dans notre propre chair que nous sommes tous interconnectés dans une planète globale ayant des ressources limitées. Dans ce monde, les savoirs expirent de plus en plus rapidement comme conséquence de changements imprévisibles. La seule alternative pour s'adapter à la nouvelle réalité est d'apprendre au moins au même rythme que l'environnement change. Dans ce contexte, il est indispensable de compter sur des personnes et des organisations capables de désapprendre et d'apprendre à apprendre. Le développement d'une culture de l'apprentissage exige des leaderships qui favorisent des organisations fondées sur l'échange de connaissances et la collaboration de leurs membres.

Dans cette situation de profonde incertitude, de nombreuses organisations auparavant concurrentes consacrent des ressources à la collaboration, innovent dans des modèles organisationnels plus liquides et les personnes font preuve de niveaux d'engagement et d'attitude sans précédent. Mais ce n'est pas suffisant. La société dans son ensemble et les organisations en particulier sont obligées d'intégrer l'apprentissage comme pierre angulaire de leur stratégie, de leurs valeurs et de leurs processus de travail, en comprenant que l'apprentissage en fait partie, pas seulement pour surmonter cette situation particulière, mais aussi pour anticiper les défis futurs. L'objectif est de placer l'apprentissage au même niveau de priorité que la production ou l'activité commerciale. Une fois que nous aurons surmonté cette crise, nous avons tous la responsabilité de rendre nos organisations plus intelligentes. Nous avons vu, par exemple, qu'en un temps record, pour certaines personnes et organisations, il a été possible de faire du télétravail et que quelques obstacles à la transformation numérique ont été surmontés. Nous avons donc une grande responsabilité pour maintenir vivante cette héritage. Une organisation ou une société qui n'apprend pas est condamnée à disparaître. Les personnes ayant un rôle de direction, en tant que responsables de la gestion des actifs de leurs organisations, ont un rôle décisif à jouer pour garantir leur capacité à apprendre et à se transformer. On ne risque pas l'avenir, on risque le présent.

Les principes énumérés ci-dessous sont un appel à la prise de conscience de l'urgence de l'apprentissage organisationnel aujourd'hui, maintenant, et ils énoncent une série d'actions pour garantir sa mise en œuvre.

Principes

Aujourd'hui, plus que jamais, nous devons tirer les leçons de ce qui s'est passé, ...

- Les organisations et **les dirigeants** doivent repenser et/ou redéfinir et **innover** leur **proposition de valeur**, afin de l'aligner sur les **engagements sociaux** et de **durabilité** établis au niveau mondial (**ODD**), l'apprentissage étant un élément essentiel pour y parvenir.
- Cet **apprentissage** a lieu **tout au long de la vie**. C'est un droit et un devoir de toutes les personnes et cela se retrouve dans toutes les activités que nous menons **au niveau individuel, collectif, organisationnel et social**. Ni les personnes ni les organisations ne peuvent avancer sans apprendre.

...en valorisant l'intelligence collective des organisations...

- Pour résoudre les problèmes actuels et anticiper les défis futurs de nos organisations, nous devons profiter de toutes les savoirs et de **l'intelligence collective que nous chérissons/ont accumulés**.
- Une nouvelle vision et une nouvelle attitude à l'égard du travail, où l'apprentissage fait partie intégrante **de celui-ci** et où le savoir devient un **bien commun**. Cela nous **engage** à développer une **culture de l'apprentissage** dans le cadre de la **stratégie de l'organisation**.

...pour créer, au travers de l'apprentissage et du savoir, une nouvelle réalité...

- La culture de l'apprentissage **intègre toutes les personnes**, internes et externes à l'organisation, et doit permettre de consolider ses valeurs, de développer des compétences et de **promouvoir de nouvelles façons de faire**.
- Pour promouvoir et faciliter l'apprentissage, les organisations doivent :
 - Identifier et prioriser les **apprentissages clés** qui apportent de la valeur à l'organisation.
 - Créer un **cadre de responsabilité partagée**, avec un leadership distribué **et inclusif** qui favorise la confiance mutuelle, la collaboration **et l'expérimentation**, en assurant que ce qui est appris est mis en pratique sans peur de se tromper et **en tirant les leçons des erreurs et des succès**.
 - Assurer des **conversations d'apprentissage et de développement** avec toutes les personnes, pour échanger des expériences et des informations, générer des engagements réciproques, en valorisant les visions divergentes pour leur potentiel d'innovation.
 - **Fournir des espaces, des ressources, des contenus et du temps** qui nous permettent de réfléchir, de partager et de changer les comportements, par le biais de **nouvelles manières créatives et innovantes de faire les choses**.
 - Promouvoir une **pensée critique et plurielle** ainsi que des **alliances intelligentes** avec d'autres organisations, afin de nous enrichir de leur expérience et augmenter notre **compétitivité**.

...que nous nous sommes engagés à rendre possible.

- Toutes les personnes ayant une responsabilité de gestion ou une **capacité de leadership** doivent **aider et accompagner** l'ensemble de notre organisation à **apprendre à apprendre**, à **désapprendre**, à **innover**, à **collaborer**, à **développer** tous leurs talents et à déployer leurs compétences personnelles, techniques, relationnelles et numériques...
- Nous devons promouvoir des **stratégies d'apprentissage et de développement permanent** dans nos équipes pour **mettre en œuvre des changements** qui augmentent la **proposition de valeur** de l'organisation, et **orientés** vers les **ODD**, **multiplient** son **impact** sur la **société**
- Cela devrait nous amener à générer des **modèles d'apprentissage organisationnel centrés sur les personnes**, soutenus par la **technologie** et qui encouragent le **travail en réseau** pour **gérer le savoir clé** au sein de l'organisation.

C'est notre engagement.

Et toi, tu t'engages ?