

# Les collaborateurs font l'entreprise

## L'apprentissage en temps réel renforce la résilience générale

Les multiples crises et les exhortations récurrentes au changement individuel et organisationnel ne permettant plus de périodes d'accalmie, le bon vieux savoir empirique doit céder la place à une culture inédite de l'innovation et de l'apprentissage, qui favorise la résilience.



### Ella Gabriele Amann

La fondatrice et responsable du forum de la résilience à Berlin aide les entreprises à gérer le changement et la complexité. Elle a créé une formation intégrative à la résilience.

[www.resilienzforum.com](http://www.resilienzforum.com)



### Ulrike Clasen

La fondatrice et responsable de Netzwerk Kadertraining, société spécialiste de l'accompagnement lors des processus de changement, représente le forum de la résilience en Suisse.

[www.resilienzforum.ch](http://www.resilienzforum.ch)

Pour suivre l'évolution des tâches du monde professionnel actuel, les cadres responsables doivent se pencher davantage sur la façon dont leurs collaborateurs s'accommodent des nouveaux modes de travail connectés, numériques et flexibles. Les répercussions des évolutions technologiques rapides – incluses dans le concept de «monde du travail 4.0» – nécessitent de s'adapter en permanence et toujours plus à des situations imprévues et à des crises potentielles.

### Une cadence accrue

Ces mutations sont déjà tout à fait palpables aujourd'hui pour les collaborateurs. La cadence des innovations et des changements a fortement augmenté avec les nouvelles technologies de l'information, la numérisation et la mondialisation. Les entreprises sont désormais exhortées à façonner cette évolution de façon à permettre aux employés de s'adapter à cette rapidité et au progrès numérique.

### Des processus en temps réel

Pour maîtriser des situations

connues, recourir aux connaissances empiriques demeure suffisant. En revanche, pour proposer des solutions innovantes et surmonter de profonds bouleversements, il est essentiel de développer des connaissances originales au sein d'un processus d'apprentissage collectif. Il convient donc de favoriser ce type de démarche afin de bâtir un savoir neuf dédié aux réponses inédites.

Sur le chemin de l'organisation résiliente, deux questions se posent: comment instaurer une culture rapide et ouverte de l'erreur et du feedback? Où et comment accorder du temps et de l'espace aux processus d'apprentissage nécessaires en temps réel?

Dans un environnement résilient, les collaborateurs sont en mesure de détecter les erreurs et les perturbations en continu et d'en informer directement l'équipe. Ils ont appris à ne pas céder aux habitudes de pensée ni aux interprétations simplistes, et restent ainsi ouverts à de nouvelles explications, également dans les situations délicates et inconnues. Dans des structures résilientes, on s'obstine moins à mettre

précisément en œuvre les programmes, mais on se concentre davantage sur les événements actuels afin de pouvoir y adapter en permanence les plans et projets. L'apprentissage en temps réel revient aussi à accepter la capacité d'improvisation en tant que compétence de base pour gérer l'imprévu.

### Gérer l'inattendu

Dans leur ouvrage «Das Unerwartete managen» (Gérer l'inattendu – non disponible en français), Kathleen M. Sutcliffe et Karl E. Weick, chercheurs spécialistes de l'organisation, distinguent deux phases pour la gestion des éventuelles perturbations et crises: si aucun de ces deux événements n'est encore survenu, le principe de l'anticipation s'applique, c'est-à-dire que l'on prévient stratégiquement les risques potentiels et que l'on se prépare du mieux possible à un scénario critique. Si une crise ne peut être évitée en dépit de l'anticipation et des plans d'urgence ou si une situation non prévisible par les parties prenantes survient, la question de la résilience du système se pose. Aron B. Wildavsky, chercheur spécialiste des risques et des sciences politiques, plaide en faveur d'une stratégie alliant anticipation et résilience. D'après lui, cette dernière est suffisante dès lors que toutes les ressources incontournables sont disponibles sous une forme offrant une telle souplesse de stockage et de transformation et une telle malléabilité qu'elles permettent de surmonter toutes les situations imprévues imaginables.

Cette résilience organisationnelle



Chez Google, les bonnes idées ne surviennent pas toujours à un bureau. (source: Google)

se caractérise par la diversité et par la grande variété des savoirs et des idées, assortie d'une palette de réactions possibles. Les individus sont dotés d'une capacité à coopérer spontanément et travaillent ensemble lorsque cela s'impose. Ils s'appuient pour cela sur un réseau informel, porté par une confiance marquée.

### Influencer les collaborateurs

Une entreprise n'est donc résiliente que si ses employés le sont. Renforcer ces derniers et leur offrir l'espace pour développer leurs propres points forts et potentiels: telle est la clé du succès de la résilience. En pratique, cela revient au niveau individuel à pouvoir se sentir en confiance, à être présent, à se sa-

voir bien ancré dans un réseau favorable, à connaître son point de vue personnel et à être en mesure de réagir aux avis divergents en faisant preuve à la fois de flexibilité et de mobilité. Il s'agit de pouvoir s'adapter à la situation sans affaiblir son énergie intérieure, pour sans cesse apprendre de nouvelles choses en temps réel.

Mais peut-être tout cela est-il davantage possible si la gestion du changement à l'ancienne cède la place au courage d'exploiter les crises et les mutations au profit des processus d'apprentissage et de garantir au sein des projets une culture de l'erreur homogène et ouverte, des activités d'amélioration communes et des boucles de feedback rapides. ■