

Les incidences du covid sur l'apprenance : accélérateur et révélateur de signaux faibles

Denis CRISTOL



Directeur Innovation et Pédagogie auprès de l'Association pour le Progrès du Management (APM), Denis Cristol est également chercheur associé à l'Université de Paris Ouest Nanterre. Co-inventeur de nombreux nouveaux usages pédagogiques, c'est un passionné des possibilités numériques et de l'apprenance, sujet sur lequel il a écrit de nombreux articles scientifiques et publie régulièrement sur son blog <http://4cristol.over-blog.com>

La crise Covid est un accélérateur des signaux faibles déjà présents dans le système dans lequel nous baignons et un révélateur de la complexité ambiante. Par exemple le traitement du covid montre :

- l'imbrication des économies et des chaînes d'approvisionnements,
- les rouages et des interdépendances sociales avec les chaînes de contamination et de solidarité,
- l'uniformité des chaînes d'information avec des messages martelés en boucle tout au long de la crise,
- le fonctionnement directif et centralisé des chaînes de décisions politiques, entrepreneuriales, associatives voire familiales.

C'est un révélateur des liens sociaux et de l'architecture invisible habituellement cachée des activités qui nous relient. En empêchant des liaisons de se faire, il en montre au grand jour les enjeux d'interdépendance et de pouvoir. L'information, les biens, les émotions ne circulent plus si bien. Il pointe également la légitimité rationnelle-légale, en particulier celle de l'état, qui s'impose à tous, tout en limitant les expressions alternatives ou divergentes. Le covid est un moment de bascule dans la situation d'anomie, ce moment particulier de délitement d'un monde passé qui a du mal à s'effacer, face à un monde nouveau qui peine à émerger.

En imposant deux mois complets d'arrêt, le covid montre que la vie continue, voire que des écosystèmes renaissent et des espèces animales et végétales prospèrent, même si

l'économie est stoppée, coupant court au discours dominant du tout économique. Il interpelle les façons de vivre l'organisation du travail.

Les conséquences du covid

Le covid a produit au moins 8 conséquences pour les organisations de travail :

- Tout d'abord les solutions de télétravail mises en place ont exacerbé la nécessité de repenser le lien entre l'espace et le temps. Les nouvelles organisations du travail ont misé sur plus de confiance et de responsabilité individuelle, un éclatement des lieux collectifs, et une fongibilité des temps et des lieux personnels et professionnels.

- Ensuite, la prise de conscience des buts de sa vie augmente et pointe encore le besoin de sens de ses missions et tâches professionnelles. Car ce moment à part a été vécu par certains comme un recueillement forcé, un moment de silence et de connexion à quelque chose de plus grand que soi à sa famille ou à la nature. Le covid a produit une nouvelle pondération des valeurs individuelles et collectives. Les urbains cloîtrés dans des appartements sans verdure se sont posés des questions sur ce qui vaut.

- Par force, le covid a contraint à une maîtrise collective des pratiques numériques. On a assisté à une obligation de communiquer et d'échanger à distance, avec une incroyable créativité et un entraînement dans de nouveaux usages, même des plus réticents, jusqu'à l'indigestion de communication en visioconférence.

- Ensuite le covid a suscité le développement de nouveaux savoirs individuels et collectifs de résilience, d'apprenance, et d'entrepreneuriat, car il s'agissait de faire face en temps contraint et à moyen restreint aux nouvelles conditions de production de biens et de services. Si des professions ont été paralysées sans guère d'alternative possible (spectacle, événementiel, etc.), d'autres ont inventés de nouveaux processus de travail en équipe, imaginé de nouveaux services, apprenant à rebondir et à se repositionner, faisant preuve d'incroyables apprentissages organisationnels.

- Le covid a également montré en acte la responsabilité individuelle et la discipline collective, notamment avec les gestes barrières. C'est une prise de conscience qu'il y a plus d'autorité que ce que l'on pouvait imaginer en particulier de pays latins acceptant finalement mieux le confinement que les pays anglo-saxons. C'est ici un révélateur de la façon dont l'autorité s'exerce quand des arguments puissants sont avancés. Et s'il y avait plus de marge de manœuvre pour responsabiliser les collaborateurs ?

- Le covid et les mesures de distanciation sociale ont fait prendre conscience de l'importance de la présence de l'énergie et des émotions qui circulent en face à face et ne sauraient se

mettre si facilement en base de données. Le fait est connu mais avec la force du confinement, les limites d'un modèle du tout numérique, deviennent une évidence. La connaissance pour rester humaine a besoin d'un support incarné et bien vivant. On apprend seul mais jamais sans les autres.

- En matière d'apprenance le covid et ses conséquences d'émiettement des temps collectifs pour cause de travail asynchrone et distant, et d'élimination de nombreux temps informels ou interstitiel (pause, trajets communs, attentes devant une machine à café etc.) renforce encore la distinction entre le savoir (extériorisé, normé, codifié) et la connaissance (éprouvé, expérientielle, internalisée) et du besoin de partager des connaissances qui ressort quand on est à distance. Le covid a révélé en creux la puissance des apprentissages professionnels informels et la nécessité de l'apprendre ensemble, comme ciment social.

- Enfin, le covid a généré des « comportements héroïques » pour venir au secours de son équipe, de son entreprise, et a souvent produit de la solidarité entre les collaborateurs, avec la question en suspens du passage du mode sprint (une crise bornée dans le temps) au mode marathon (une situation dont on ne connaît pas l'issue finale).

Les conséquences en matière d'apprentissage organisationnel

Le covid nous enseigne qu'il y a plus de ressources dans les collectifs humains que l'on imagine en pouvoir trouver. Face aux contraintes, des équipes ont su réagir, s'organiser faire preuve d'adaptation et de coopération. Ce sont moins les plateformes collaboratives distantes que l'envie de se souder pour faire face ensemble à un danger commun qui ont prévalu. Plus que jamais les entreprises ont à miser sur les savoir du XXIème siècle que je nomme le CAC « Coopération », « Apprentissage » et « Créativité » ces trois savoir-faire se sont révélés déterminants pour faire face à l'inattendu. Ils sont probablement encore à renforcer pour préparer les individus et les équipes aux bouleversements qui ne cessent de se présenter avec le nom de crise, mais dont on soupçonne qu'ils sont en fait la nouvelle réalité. Ce qui a été gagné en recherche de sens, en confiance, en agilité collective, en technicité numérique est la partie à conserver et à faire fructifier de cette situation exceptionnelle. Parce que dispersés, les collectifs ont été mis sous tension. La mémoire transactive, ce partage des informations au sein d'un collectif, ou chaque membre d'un collectif en sait un peu sur sa partie et où l'image complète du savoir n'est accessible que par la confiance mutuelle et s'avère un atout substantiel pour les organisations qui doivent s'adapter. Sauront-elles le reconnaître et partager plus vivement les responsabilités, le pouvoir d'agir et les rétributions associées ? C'est probablement à cette condition que l'intelligence collective et l'engagement de chacun grandira pour un profit commun.