



Gregor

Transformer, c'est aussi (dés)apprendre

Les transformations organisationnelles et leurs effets

□ Constat

- Transformer une organisation est une opération souvent complexe et risquée.
- Les écueils sont nombreux et leurs conséquences sur la performance peuvent être funestes.

□ Hypothèse de recherche

- La qualité des apprentissages collectifs réalisés dans le cours même du changement conditionne le bon fonctionnement des organisations transformées.

□ Méthode

- Une approche processuelle du changement organisationnel : étude du lien entre décisions prises par les acteurs, apprentissage collectif et structuration de l'organisation à travers l'évaluation collaborative de transformations organisationnelles.

□ Enseignement central : (dés)apprendre, une dimension cruciale

- Le désapprentissage (des routines organisationnelles, des anciennes normes, des anciens savoirs pratiques) est la condition pour ouvrir la voie à la construction des significations et compétences nécessaires au fonctionnement des organisations transformées.
- En ce sens, transformer c'est aussi (d'abord ?) désapprendre

□ Trois conceptions du lien entre apprentissage et réorganisation

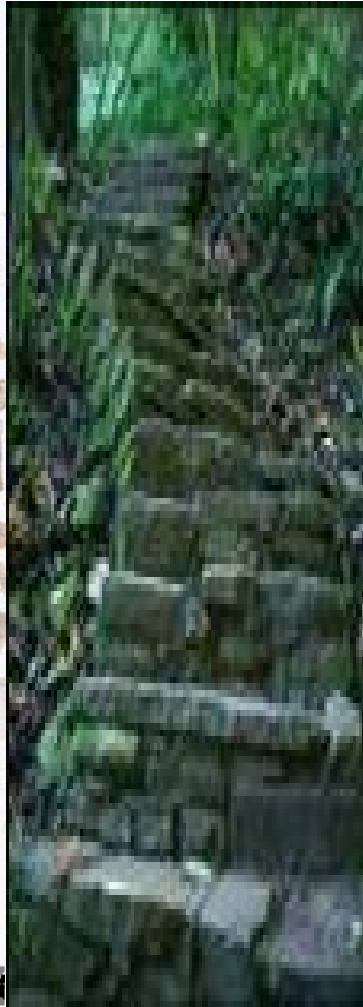
Première voie : planifier les acquisitions



L'agent de changement ← Le processus ← La nouvelle organisation



Deuxième voie : s'en remettre à la créativité des individus et des groupes

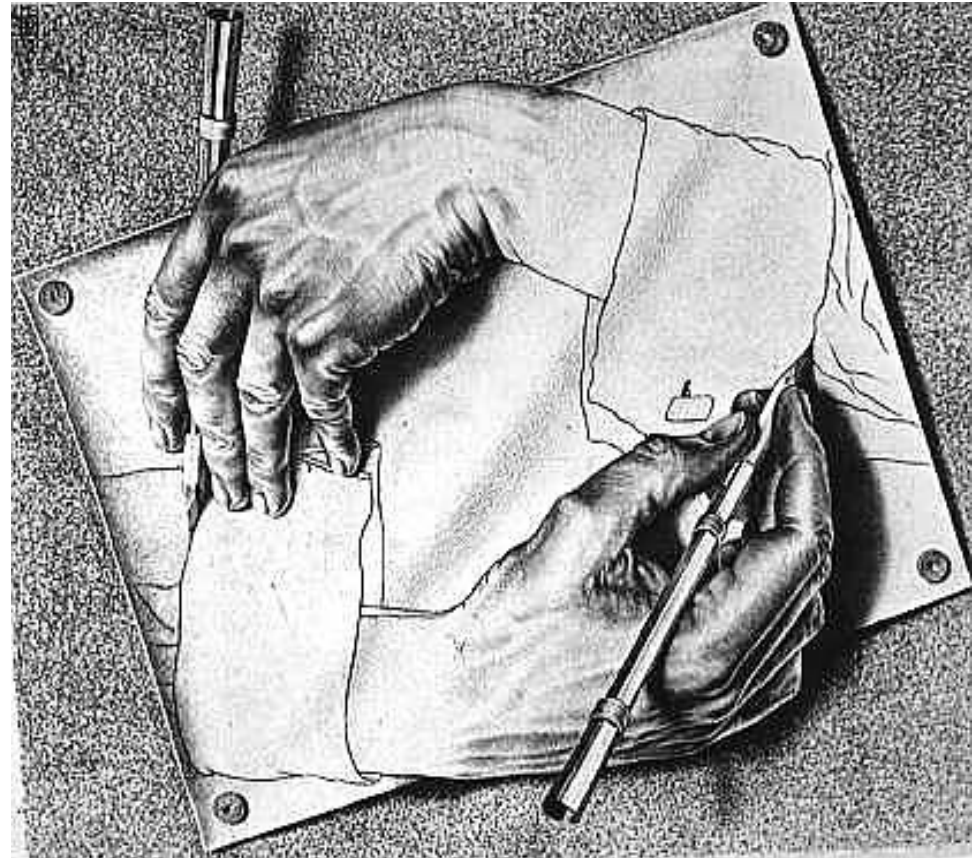


L'agent de changement ← Le processus ← La nouvelle organisation

Troisième voie : tester continuellement les expériences faites

Cette troisième voie met en évidence un phénomène quelque peu surprenant : ce qui est le plus difficile dans l'apprentissage ... c'est **le désapprentissage**,

c'est-à-dire l'abandon des compétences passées, fruits d'apprentissages désormais non seulement inutiles mais surtout sources d'inertie face à **une nouvelle organisation avec de nouveaux enjeux**.



Vers une pédagogie du désapprentissage fondée sur l'expression et le débat : illustration



1. **Niveau individuel** : Repérage des porteurs d'expérience
2. **Niveau inter-individuel** : Facilitation de l'expression, écoute de témoignages
 - a) Formulation des contenus d'expérience
 - b) Explicitation des « manières de faire »
 - c) Auto-analyse des fondements implicites du « comment faire »
3. **Niveau collectif** : Confrontation, délibération et désapprentissage (groupes d'analyse des pratiques)
4. **Niveau organisationnel** Capitalisation, formalisation et diffusion des nouveaux savoirs (publication d'un rapport, validé par la haute direction, information, formation...)