



**HAL**  
open science

## Comment devenir une organisation réflexive et apprendre des imprévus

Cécile Godé, Magakian Jean-Louis, Thierry Picq

► **To cite this version:**

Cécile Godé, Magakian Jean-Louis, Thierry Picq. Comment devenir une organisation réflexive et apprendre des imprévus. Harvard Business Review France (site internet), 2020. hal-03080320

**HAL Id: hal-03080320**

**<https://hal.science/hal-03080320>**

Submitted on 5 Jan 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Comment devenir une organisation réflexive et apprendre des imprévus

Le 10/11/2020 par **Cécile Godé, Jean-Louis Magakian, Thierry Picq**



© GETTY IMAGES

Temps de lecture : 6 minutes

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/11/32117-comment-devenir-une-organisation-reflexive-et-apprendre-des-imprevus/>

### Neuf propositions pour prendre du recul et préparer les actions à venir.

La période de crise liée au Covid-19 a été inédite pour les individus et les organisations, impliquant une transformation brutale et inattendue des conditions de travail et de vie. Une des questions les plus fréquentes entendues après le premier confinement a été : « Qu'avons-nous appris ? » Celle-ci s'est accompagnée d'injonctions fortes vis-à-vis des entreprises et des managers d'offrir du temps aux équipes afin qu'elles expriment leur vécu, leur ressenti, leurs expériences positives et leurs difficultés, et qu'elles tirent

parti de nouvelles pratiques organisationnelles (comme l'usage du télétravail). La question du retour d'expérience, de la réflexivité et de l'apprentissage collectif et organisationnel est donc sur toutes les lèvres, alors même que nous sommes entrés dans une deuxième période de confinement et que l'incertitude est toujours notre quotidien.

## **Un véritable processus d'apprentissage**

La réflexivité invite à prendre du recul sur l'action pour préparer l'action. Elle renvoie ainsi à un processus d'apprentissage par la combinaison de l'action et de l'expérience vécue, qui favorise l'acquisition de compétences situationnelles tant au niveau individuel que collectif. Ainsi, la réflexion ne précède plus forcément l'action : le « faire » accompagne le « penser », le « penser » dans l'activité venant informer et orienter l'action en cours et future.

Voici neuf propositions pour bâtir une organisation réflexive. Elles s'appuient sur l'expérience d'organisations qui agissent dans des contextes « extrêmes », c'est-à-dire risqués, incertains et évolutifs (Godé, 2015).

### **1. Ne pas limiter la réflexivité aux seuls échecs**

La réflexivité permet bien sûr d'analyser les raisons pour lesquelles les objectifs ne sont pas réalisés (l'apprentissage par l'erreur), mais également d'identifier de bonnes pratiques en situation réelle (l'apprentissage par l'imitation et l'expérience), qui participent à la performance de l'organisation. C'est par exemple le cas des pratiques peu codifiables que sont les actions de sécurité sur un chantier ou la gestuelle à partager dans une troupe de danse.

### **2. Considérer la réflexivité comme un savoir-faire collectif**

La réflexivité joue un rôle central lorsqu'elle s'exprime au niveau collectif. Il s'agit d'échanger sur ce que l'on sait faire ensemble et sur la façon de progresser de concert. La réflexivité renvoie alors à l'acquisition de compétences collectives et à la construction d'un sens partagé des activités réalisées par l'équipe. C'est ainsi que de nouvelles interprétations et de nouveaux schémas d'action collectifs se construisent. Par exemple, dans le sport collectif de haut niveau, un match joué est systématiquement

décortiqué et analysé. Si un joueur fait une erreur, il la reconnaît et la voit, se la remémore en actes, images à l'appui. L'enjeu collectif n'est cependant pas d'accabler le fautif, mais de construire ensemble une solution collective pour l'aider à ne pas reproduire la même erreur lors du prochain match.

### **3. Inscrire la réflexivité dans une temporalité multiple**

La réflexivité se construit avant l'action en se préparant le mieux possible, pendant l'action en corrigeant les erreurs en temps réel, et après l'action pour apprécier les bonnes pratiques collectives et proposer des pistes d'amélioration. On l'observe avec le retour d'expérience « à chaud », notamment pratiqué dans l'armée de l'air, qui repose sur un cycle en trois étapes (briefing-vol-débriefing), répété jour après jour pour appréhender en continu le sens de l'action collective.

### **4. Faciliter l'engagement réflexif par la matérialité des espaces**

L'espace de travail, dans sa configuration matérielle, peut susciter, favoriser ou réduire l'activité cognitive sur laquelle repose la réflexivité (Magakian, 2011). Cet espace peut donc être agencé en un dispositif de soutien à l'esprit, de communication, d'échange et de construction d'un sens mis en commun. Par exemple, les salles dédiées au briefing dans l'armée de l'air ou les vestiaires dans le milieu sportif, permettent le partage des instructions de la mission ou des dernières recommandations d'avant match, mais aussi de bien s'assurer de la compréhension partagée des différents scénarios d'action qui seront mis en œuvre sur le terrain.

### **5. S'assurer de l'appropriation de ces espaces**

Il est important de comprendre qu'aménager une salle commune ou un lieu propice ne suffit pas. Pour que la réflexivité s'y déploie, les équipes doivent s'approprier cet espace et s'accorder sur le sens des activités qu'elles y réaliseront. Cela passe aussi par l'assurance que leur « faire » et « dire » ne seront pas contrôlés. Selon la formule bien connue des sportifs, « Ce qui est dit dans le vestiaire reste dans le vestiaire. »

## **6. Considérer les interactions à distance aussi comme des opportunités de réflexivité**

Peut-on développer de la réflexivité dans des espaces virtuels et dématérialisés ? En favorisant les échanges à distance, la technologie soutient la création d'un espace différent. Cet espace temporaire et virtuel peut nous permettre, si nous le décidons, de nous retrouver sans être physiquement ensemble, dans une forme de proximité, pour échanger des connaissances et s'engager dans un apprentissage collectif.

## **7. Appuyer la réflexivité sur des supports matériels concrets**

Au-delà des espaces communs, physiques ou virtuels, la réflexivité est d'autant plus riche qu'elle s'appuie sur des artefacts qui soutiennent et produisent l'apprentissage. Par exemple, la vidéo d'après match est un outil indiscutable de visualisation des phases de jeu, facilitant cette mise en réflexivité de l'équipe et les discussions collectives. Les carnets de voyage des explorateurs, où les faits, même insignifiants, sont scrupuleusement rapportés de façon quotidienne, constituent un retour d'expérience à transmettre.

## **8. Faire du manager le garant de la réflexivité**

Le manager occupe un rôle central pour susciter la prise de recul et l'analyse critique. Il s'agit pour lui de reconnaître les vertus de la réflexivité et d'y consacrer le temps nécessaire pour la construire et la nourrir avec son équipe dans un environnement dédié. Comme le disait un entraîneur célèbre de hand-ball (Picq, 2005) : « Ce n'est pas moi qui joue : je ne suis pas responsable des erreurs des joueurs. Par contre, je suis responsable s'ils les reproduisent. » Cela peut passer par la diffusion d'informations au bon moment, de commentaires appropriés, de questionnements en toute transparence qui vont conduire les acteurs à enclencher une démarche réflexive.

## **9. Repérer et lever les freins de la réflexivité**

Cependant, un certain nombre d'obstacles peuvent freiner cette dynamique. L'apprentissage réflexif nécessite du temps : préparer l'activité

à venir, se poser pendant sa réalisation, puis prendre du recul pour analyser de façon critique l'action passée... L'organisation recueillera les bénéfices de la réflexivité si et seulement si elle répète ce processus, c'est-à-dire qu'elle accepte de s'inscrire dans un temps long.

On peut ensuite constater qu'il est parfois plus simple et moins traumatisant de rejeter la réalité d'un échec ou de contourner une véritable analyse d'expérience en mobilisant l'excuse d'éléments extérieurs (la conjoncture, la concurrence), brandis comme autant d'arguments imparables, mais qui bloquent l'apprentissage. La remise en cause est un exercice difficile, pour les individus comme les organisations, et le savoir-faire de questionnement et d'introspection est insuffisamment développé dans des univers qui poussent à l'action et à la course aux résultats.

## Références

Godé, C. (2015), La coordination des équipes en environnement extrême : pratiques de travail et usages technologiques en situation d'incertitude, ISTE Editions, collection Innovation, entrepreneuriat et gestion, ISBN 978-1-784-05114-3, 150p.

Magakian, JL (2011), La dynamique idéationnelle des conversations stratégiques fondée sur la théorie de l'activité, Management & Avenir.

Picq T. (2005), Comment développer la performance collective ? Quand le handballeur vient au secours du manager, Gérer et Comprendre, Annales des mines, n° 79, mars, p. 76-83.

## Cécile Godé



Professeure en sciences de gestion à Aix-Marseille Université et membre du laboratoire CRET-LOG. Elle est également rédactrice en chef adjointe de la revue « Systèmes d'Information et Management ». Ses recherches portent sur les usages et les trajectoires d'appropriation des technologies émergentes, les pratiques de décision et de coordination, ainsi que les processus

d'apprentissage collectif en contextes extrêmes. Elle publie régulièrement ses travaux dans des revues scientifiques classées et est aussi l'auteure de trois ouvrages, dont un a été labélisé par la FNEGE et traduit en anglais. Elle a dirigé et participé à de nombreux projets de recherche à destination d'entreprises et d'organisations publiques. A ce titre, elle a participé à la rédaction de plusieurs rapports d'étude au profit des ministères français de la Défense et de l'Intérieur.

## Jean-Louis Magakian



Professeur de stratégie et de sociologie des organisations à l'EMLYON Business School. Son travail porte sur les activités cognitives dans les organisations et les nouvelles formes organisationnelles mettant en valeur des activités mentales collectives.

## Thierry Picq



Directeur académique d'EMLYON Business School, directeur de l'innovation et professeur de management et ressources humaines. Ses thèmes d'intervention et de recherches concernent le management de projet, les structures en réseau et le développement des nouvelles formes d'organisation, l'animation des équipes transverses et les pratiques innovantes de GRH et de management.

Il a publié plusieurs ouvrages, ainsi que des articles académiques et professionnels sur ces sujets. Plus d'informations [ici](#).