

LA ROBUSTESSE, UNE PROPOSITION QUI QUESTIONNE LE MODÈLE D'APPRENTISSAGE ACTUEL

Et si, dans un but salubre, la formation décidait d'accompagner la robustesse au lieu de la performance ? Quelles questions cela lui poserait-elle ? Début de réponse avec un biologiste et deux chercheurs en pédagogie.

Karine Sautereau



Pour l'identification d'exemples d'entreprises à visée robuste, une démarche intuitive a été mobilisée.

Comment se fait-il que le vivant soit toujours là depuis environ 3,8 milliards d'années, alors que ses caractéristiques sont les redondances, les échecs, la lenteur, ce qui, si elles sont vues avec les lunettes de la performance, semblent être des faiblesses ? La biologie nous apprend que ces éléments mis ensemble fabriquent de la robustesse. Ainsi, le secret de la longévité du vivant n'est pas la performance, mais la robustesse. En conséquence, dans un contexte de crise écologique, la robustesse pourrait-elle inspirer les entreprises afin de les aider à se transformer et donc à survivre ? Ou du moins, la robustesse leur permettrait-elle d'interroger le modèle de la performance à tout prix ? Tel est l'objectif d'un livre sorti en début d'année et co-écrit par un biologiste, Olivier Hamant, et deux experts des organisations, Sandra Enlart et Olivier Charbonnier. Ainsi, leur livre invite à faire un pas de côté et à questionner les termes de performance, résilience et robustesse, mais également, il donne à voir les caractéristiques d'une entreprise robuste grâce à l'analyse d'organisations à visée robuste. En complément, un entretien avec Sandra Enlart et Olivier Charbonnier, qui sont également experts en pédagogie, a permis de mettre

en lumière les premières questions que pose la robustesse au monde de la formation. Un monde qui historiquement accompagne la transformation des organisations et qui donc est susceptible d'accompagner le développement de la robustesse. Cet article invite donc les acteurs de la formation à faire un pas de côté.

Robustesse versus performance et résilience

La robustesse signifie *"maintenir le système stable/viable malgré les fluctuations ; se placer dans les conditions dans lesquelles la chute n'est pas fatale ; viser la pérennité d'abord"*, selon Olivier Hamant¹. Ainsi, la robustesse propose un autre horizon que celui de la performance, ce dernier ayant pour sens *"atteindre son objectif (efficacité) avec le moins de moyens possibles (efficacité)"*, rappellent les trois auteurs. Selon eux, la performance est possible dans un monde stable et abondant en ressources, alors que le monde sera de plus en plus instable et en pénurie chronique de ressources. En outre, la robustesse propose également un autre paradigme que celui de la résilience, qui signifie *"tomber et se relever, capacité à rebondir. Après récupération néolibérale, devenue une injonction à tomber pour se relever (sélection darwinienne mal comprise)"*, explicitent les trois chercheurs.



1. La robustesse est un concept inspiré du vivant dont Olivier Hamant est à l'origine.

2. La coopération est entendue ici avec une finalité de robustesse

Méthodologie

Pour l'identification d'exemples d'entreprises à visée robuste, une démarche intuitive a été mobilisée. Elle a répondu à trois critères : la connaissance personnelle, des thématiques plurielles et la crédibilité des engagements annoncés, loin du *greenwashing*. L'identification des six éléments caractérisant une entreprise robuste est le fruit d'une analyse croisée d'entretiens, d'observations et de bases de données fournies par les organisations.

et non de performance. C'est donc la finalité de la coopération qui diffère et non sa mise en œuvre.

3. Un expert s'adressant à des non-sachants.

LES CHERCHEURS



Olivier Hamant est chercheur à l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et

l'environnement (Inrae) et dirige l'Institut Michel-Serres. Il mène des recherches interdisciplinaires sur les plantes (biologie/physique/modélisation).



Olivier Charbonnier est directeur général du groupe Interface et cofondateur de DSides.

Il conseille les organisations sur les transformations des façons de travailler et d'apprendre.



Sandra Enlart est directrice de recherche associée à l'Université Paris Nanterre en sciences

de l'éducation et de la formation. Ses recherches portent sur la gestion des ressources humaines, la formation et le management.

Pour ces derniers, la résilience est quant à elle propice dans un *"monde en transition (mais toujours happé par la performance)"*. Ainsi, les auteurs proposent une troisième voie aux entreprises, celle de la robustesse, afin qu'elles puissent se transformer et survivre *"face à l'impasse du néolibéralisme écocide"*. Sandra Enlart et Olivier Charbonnier précisent que la robustesse, *"ce n'est pas un nouveau modèle, un de plus qui remplace l'autre, mais il s'agit bien d'une perspective, d'une analogie qui permet de penser"*.

Caractéristiques d'une entreprise robuste

Après l'étude de sept organisations à visée robuste, les chercheurs ont identifié six éléments semblant distinguer ces organisations. Ils précisent que ces six éléments ne sont pas hiérarchisés *"puisque au contraire c'est leur présence conjointe qui fonctionne"*. Ainsi, une entreprise robuste semble être une entreprise qui se caractérise par 1/ un rapport explicite au *"vivant"* ; 2/ un ancrage local ; 3/ une taille *"humaine"* ; 4/ un élargissement au-delà des frontières de la production, avec une approche systémique, 5/ une transparence et une collégialité, par et pour la coopération² (modes participatifs) et 6/ la circularité. Ces critères posés, quelles conséquences pour la formation ? La formation étant au service de l'entreprise, elle est de *facto* au service de la performance. Dans le cas où l'on change de perspective, *"qu'est-ce qu'une formation qui n'est plus au service de la performance mais au service de la robustesse ?"*, interroge Sandra Enlart.

Un modèle d'apprentissage à inventer ?

Pour Sandra Enlart et Olivier Charbonnier, avec le développement de la robustesse dans les entreprises, le modèle traditionnel de la formation³ est questionné. De fait, pour Sandra Enlart, la robustesse *"repose des questions en termes de*

pédagogie, en termes de manière même d'aborder ce que c'est que l'apprentissage : est-ce qu'on est sur un apprentissage au sens d'acquisition de compétences, de connaissances, de savoirs, etc. ? Ou est-ce qu'on est sur autre chose ? Et si on est sur autre chose, est-ce qu'on peut vraiment penser l'ingénierie de la même manière ?" Sandra Enlart propose alors des premières pistes de réflexion. Tout d'abord à un niveau macro, la robustesse questionne les finalités : *"C'est quoi l'objectif pédagogique dans une entreprise robuste ?"* S'agit-il des critères cités dans la partie précédente ? Ensuite, au niveau méso, la finalité interroge le modèle d'apprentissage : *"Qu'est-ce qu'apprendre dans une entreprise robuste ? Et qu'est-ce qu'apprendre de manière robuste, au service d'une entreprise robuste ?"*, questionne Sandra Enlart. Une fois ces deux premiers niveaux identifiés, on peut se demander au niveau micro : *"Qu'est-ce que le service formation peut proposer comme organisation et modalités ?"* Concernant la question de l'apprentissage de manière robuste, Olivier Charbonnier propose une première réponse : *"Un apprentissage robuste aujourd'hui, c'est d'abord un apprentissage qui résiste à des situations de crise et qui me permet de les accueillir dans de bonnes conditions. Ça veut dire que dans ma façon d'apprendre, la crise ne m'arrête pas, et dans ce que j'apprends, la crise ne me met pas à néant. Au contraire, je peux agir avec."* Cela donne une autre piste à creuser en plus du mode d'apprentissage en temps de fluctuation, celle de ce qu'il est nécessaire d'apprendre pour y faire face. La réflexion est ouverte... ●

POUR ALLER PLUS LOIN

- Hamant, O. Charbonnier, O. & Enlart Bellier, S. (2025). *L'entreprise robuste. Pour une alternative à la performance*. O. Jacob.
- Hamant, O. (2022). *La troisième voie du vivant*. Brocher.