




ORGANISATION APPRENANTE

LIEU DE CREATIVITE ET D'INNOVATION
HAUTE PERFORMANCE/HAUT NIVEAU



Organisation apprenante (wikipédia)



- Né des travaux de [Chris Argyris¹](#) et de [Peter Senge²](#) (1978, 1990, 2008)
- **Plusieurs appellations** : équipe apprenante, [entreprise apprenante](#), entreprise ou organisation intelligente, *smart entreprise*, lieu apprenant, territoire apprenant...
- Une organisation apprenante est une **organisation humaine** (entreprise, administration, etc.) qui met en œuvre **un ensemble de pratiques et de dispositions** pour rester en phase avec son environnement.
- **Dans l'entreprise apprenante, tous les membres apprennent les uns des autres.**  Capitalisation des savoirs issus de l'expérience
- Cette communication transversale permet **l'émergence du vivant** qu'il soit **innovation**, **intelligence collective** ou **adaptation permanente** à l'environnement. C'est ce qui assure **le développement durable de l'organisation.**

Organisation apprenante (wikipédia)

- Selon David A. Garvin une organisation apprenante est « **une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance**, et de **modifier son comportement** pour refléter de nouvelles connaissances »
- Concrètement, Garvin estime que l'organisation apprenante doit développer cinq activités :
 - **la résolution de problèmes en groupe** ;
 - **l'expérimentation** : lancer un projet, faire une expérience pilote, etc. sont des occasions d'apprentissage ;
 - **tirer les leçons des expériences** : prendre le temps de dresser un bilan des succès comme des échecs ;
 - **apprendre avec les autres** : clients, partenaires, fournisseurs, etc. ;
 - **transférer les connaissances** : c'est un point crucial. Il faut mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin une base qui rassemble les connaissances utiles.



UBISOFT®

MONTREAL

- Association pour la gestion des connaissances dans la société et les organisations (AGECSO)
- Centre R&D Michelin (près de 4000 personnes)
- Patrick Cohendet – HEC Montréal
- Laurent SIMON – HEC Montréal - KEDGE





UBISOFT studio de Montréal - :

- Flash miroir et modèle pour s'inspirer:
 - **Innovation dans la durée**
 - **Articulation hiérarchie et dimension informelle organisée**
 - **Organisation collective de l'innovation**
 - Un cadre de référence pour comprendre ce que l'on fait et ce que l'on pourrait faire (faire des choix dans ce que l'on fait déjà) – aujourd'hui mais aussi historiquement (séminaire, les points rencontres, des ressources, ...)
 - **Au cœur de l'innovation, les connaissances de l'entreprise**



UBISOFT®
MONTREAL



LA COP, un modèle ??!!

« *Une cop c'est un groupe de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'ils font et **apprennent comment faire mieux en interagissant régulièrement ensemble*** ». (Wenger, 2004, Etienne Wenger est un théoricien de l'éducation et un praticien, pionnier pour l'étude des communautés en milieu d'apprentissage de travail pour avoir théoriser la notion des communautés de pratique)



- Un puissant dispositif d'apprentissage social centré sur les pratiques
- un puissant dispositif d'efficacité professionnelle

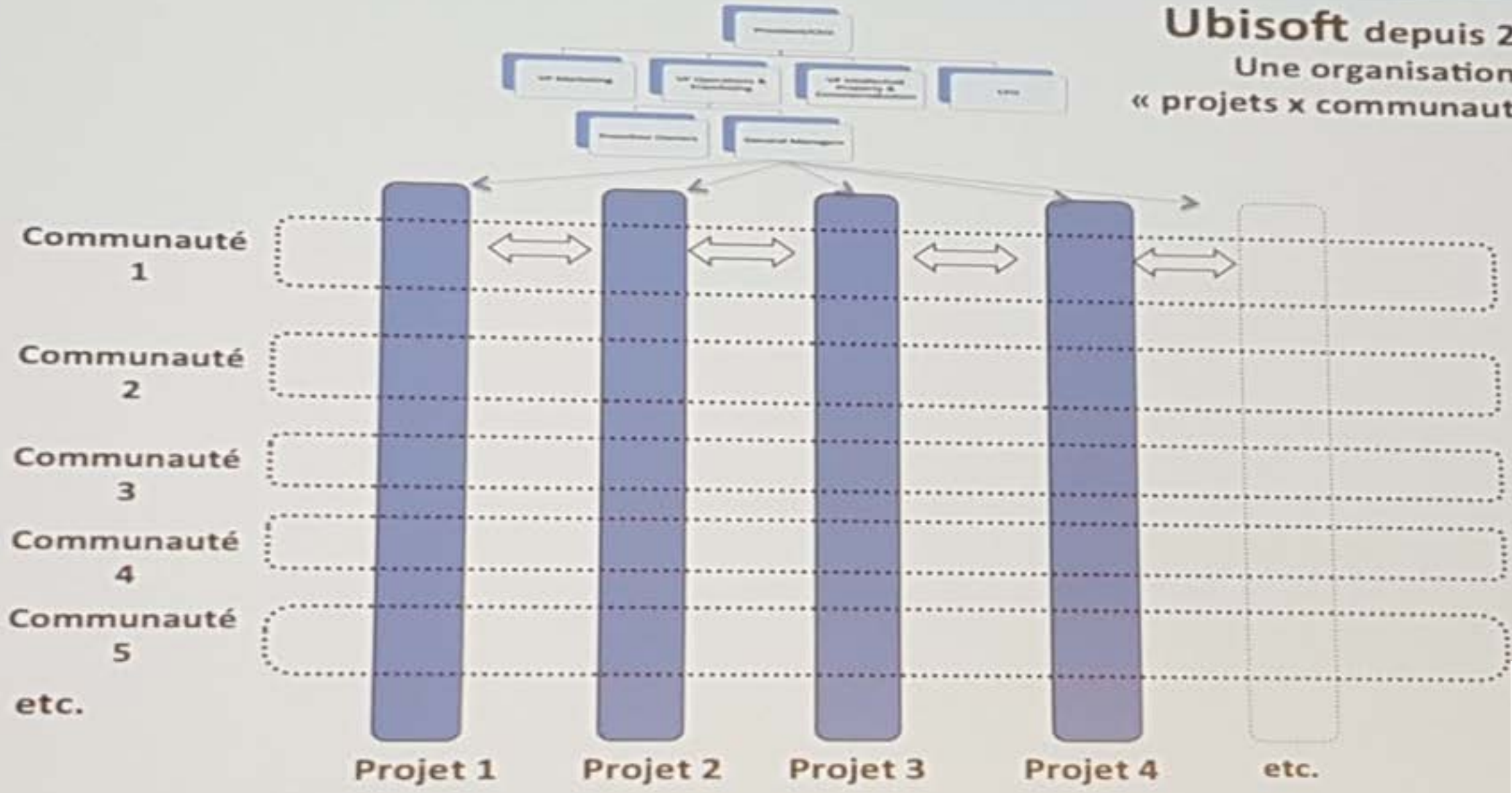


- Auto animation
- Agile
- Une Cop décide de ses travaux, elle n'est pas subordonnée à des demandes extérieures



Ubisoft depuis 2000

Une organisation
« projets x communautés »





- HEC MONTREAL – département entrepreneuriat et innovation – **20 ans de recherche d'analyse de la structure, les processus et les pratiques d'UBISOFT**– « qu'est de qui fait que cette structure a réussi à maintenir un processus de création » -

- Studio (1997 – 4 pers – aujourd'hui 4000) qui est une entité particulière (archétype d'une centrale de création – une organisation qui aurait développé des compétences, des capacités, des pratiques qui en toutes situations pourrait **générer de manière routinière de la créativité pour l'innovation**) - *Intérêt pour notre fonctionnement à l'INSEP*



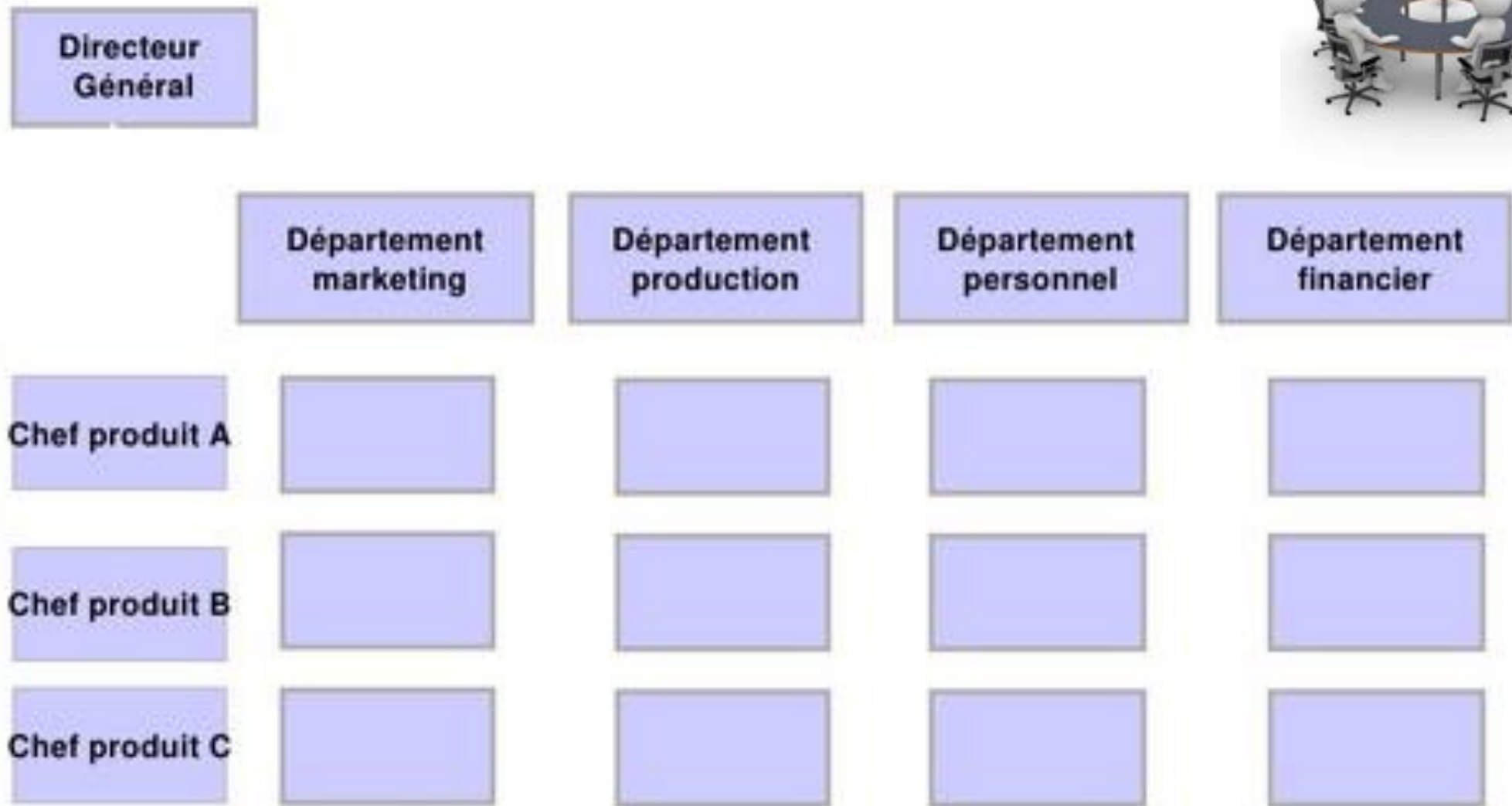
- *Studio est dans un des quartiers (assez restreint) de Montréal qui est considéré comme un des plus créatifs (INSEP – concentration de haute perf – **coprésence** dans un même endroit favorable aux partages de connaissance et à la création)*

- *Historique d'un point de vue managérial*



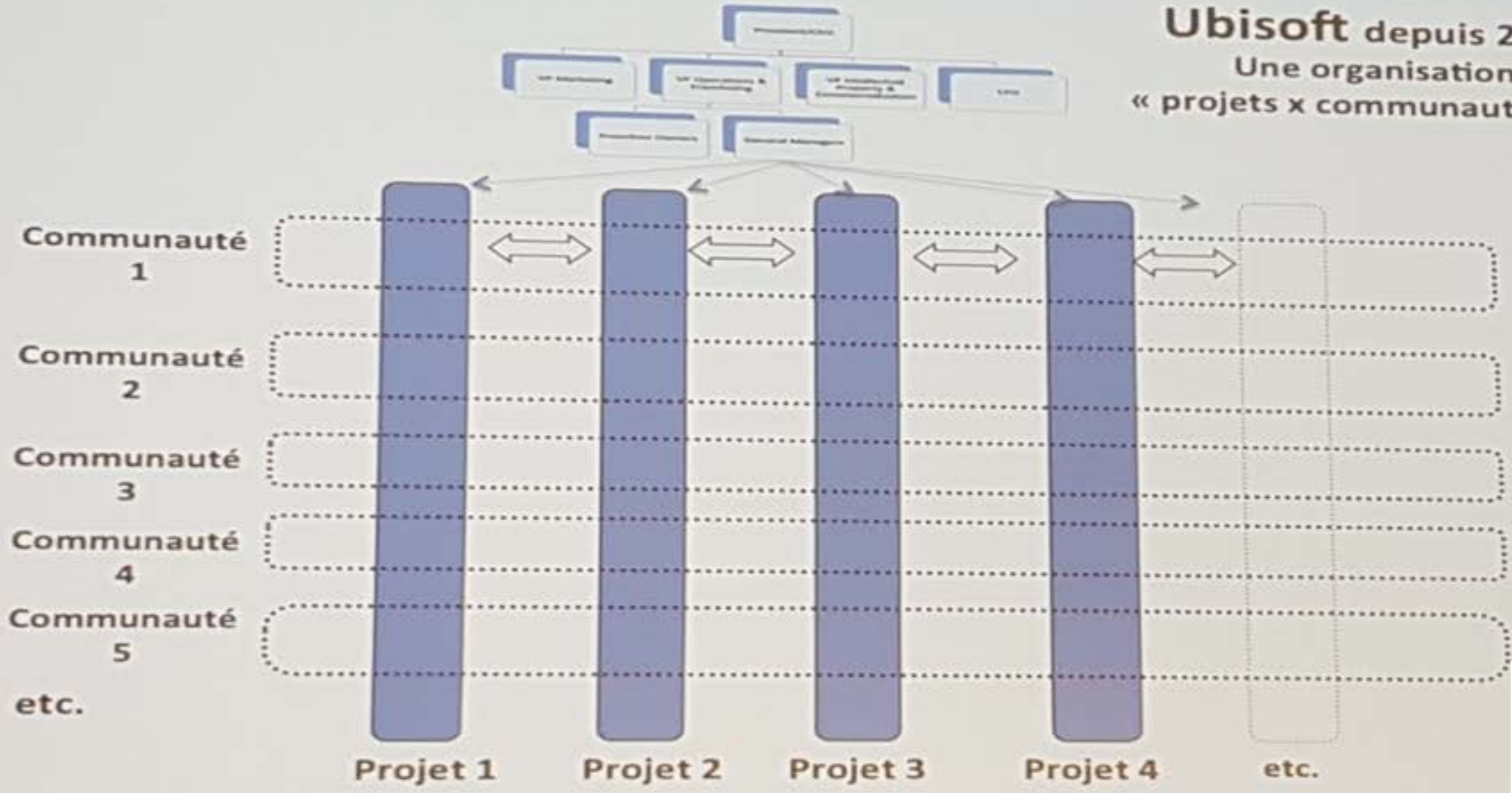
- Forme classique matricielle avec des projets et des métiers qui supportent des projets
- L'organisation se transforme en une organisation purement fondée sur les projets – on fait disparaître les fonctions métiers en 99
- On voit une redécouverte autour de 2005/2006/2007, de l'importance des métiers, de l'accompagnement des métiers dans le cadre d'une structure matricielle équilibrée (projets X **communautés** »

La structure matricielle



Ubisoft depuis 2000

Une organisation
« projets x communautés »



Un focus constant sur les connaissances et la créativité, pour l'efficacité et l'innovation

La connaissance tacite, experte, prospective, de rupture... est sur le plancher du studio !

Comment pouvons-nous :



1) En avoir plus conscience ? (La rendre visible ?)

2) La maîtriser et l'exploiter ?

Si l'on ne peut pas maîtriser les connaissances, assurons-nous au moins de les faire circuler là où elles peuvent être utiles, ou de les rendre accessibles...!

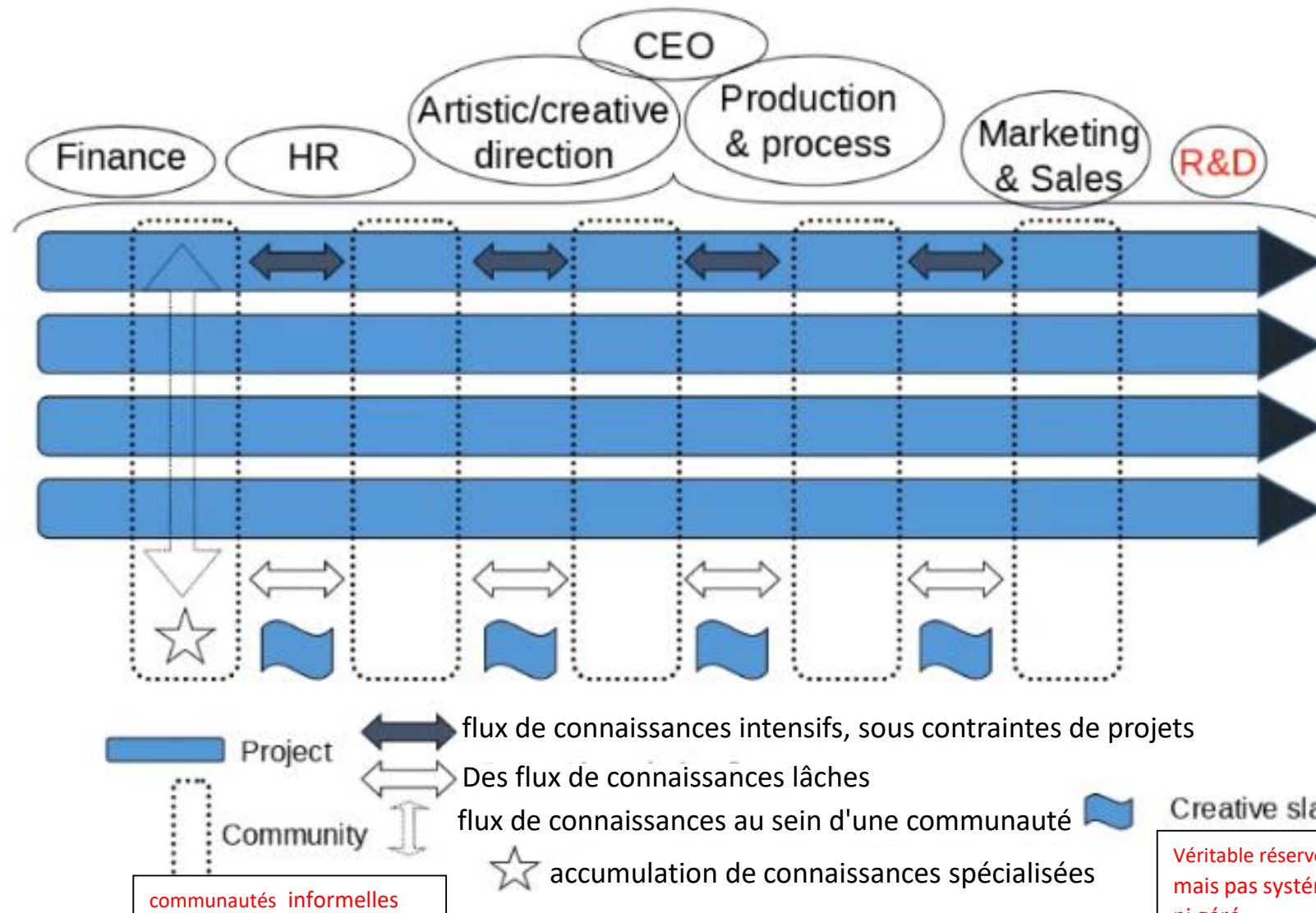


- **“Guerilla management” (1999 – 2002)**
- **E-Forums de spécialistes (2002 – 2005)**
- **Communautés de spécialistes + “directeurs métiers” (2006 - 2016)**
- **Innovation en écosystèmes étendus (2016 -...)**



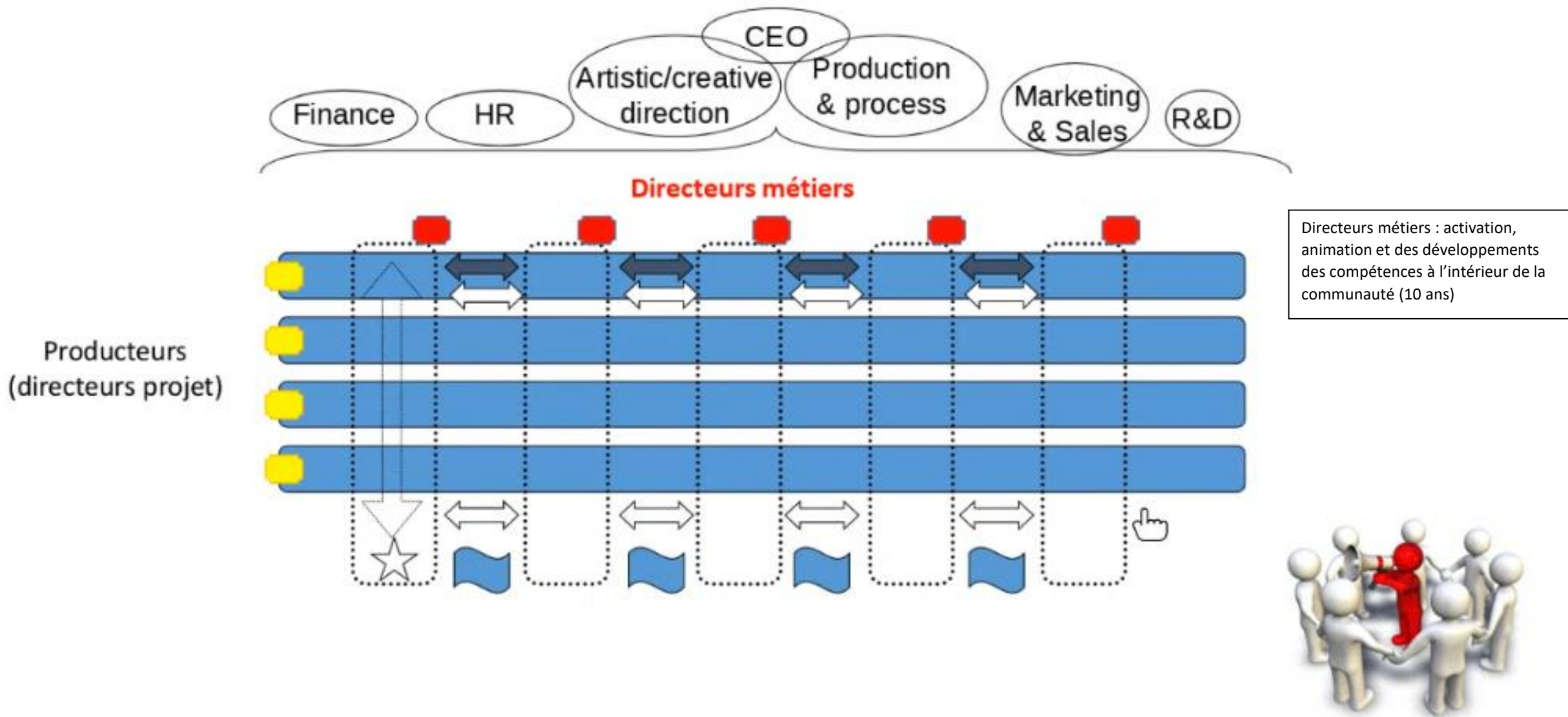
Vers un modèle de centrale de création

Horizon 1 : interactions-projets et circulation des connaissances



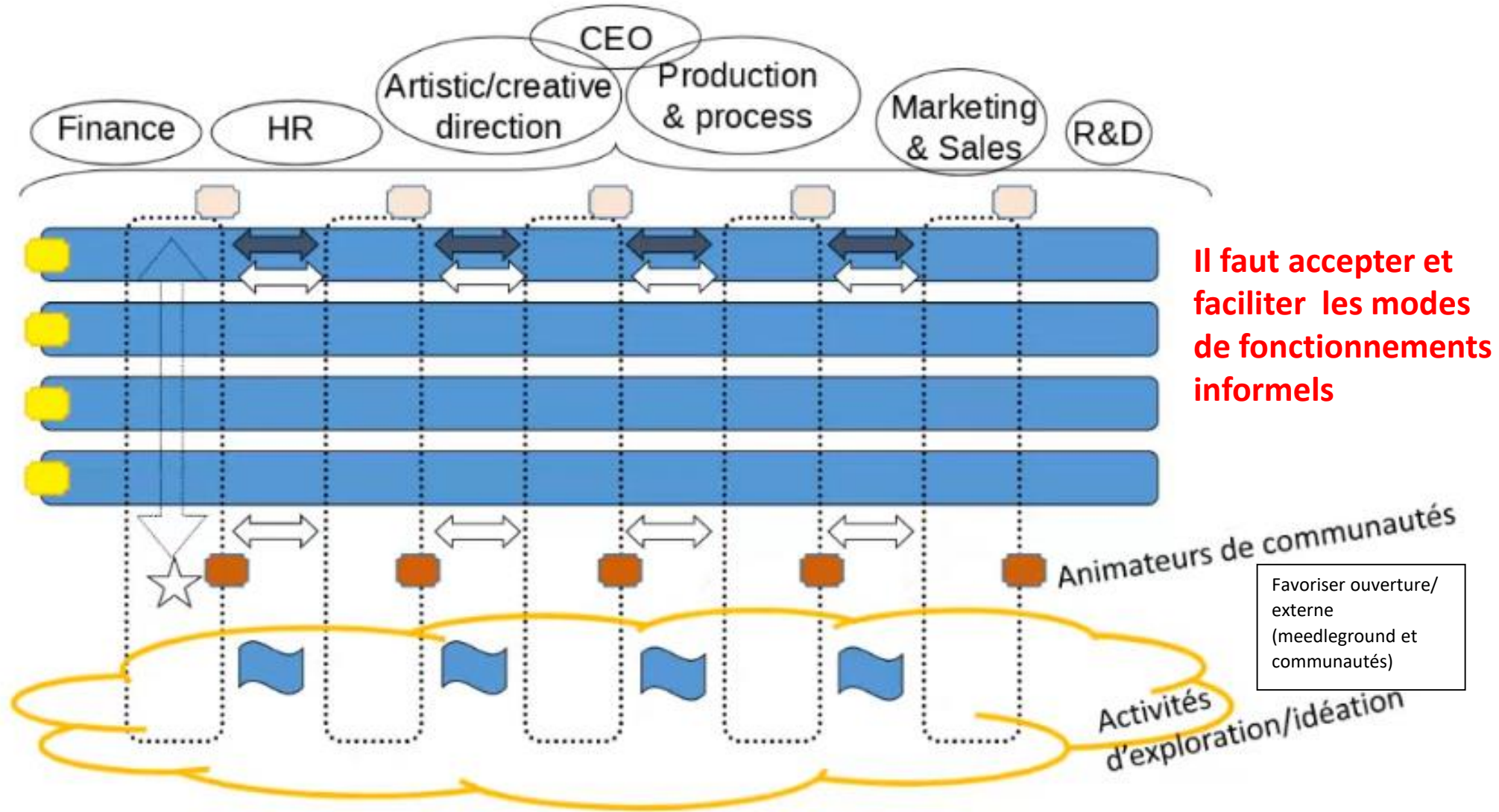
Vers un modèle de centrale de création

Horizon 2 : la gestion des connaissances-talents pour l'innovation par les communautés



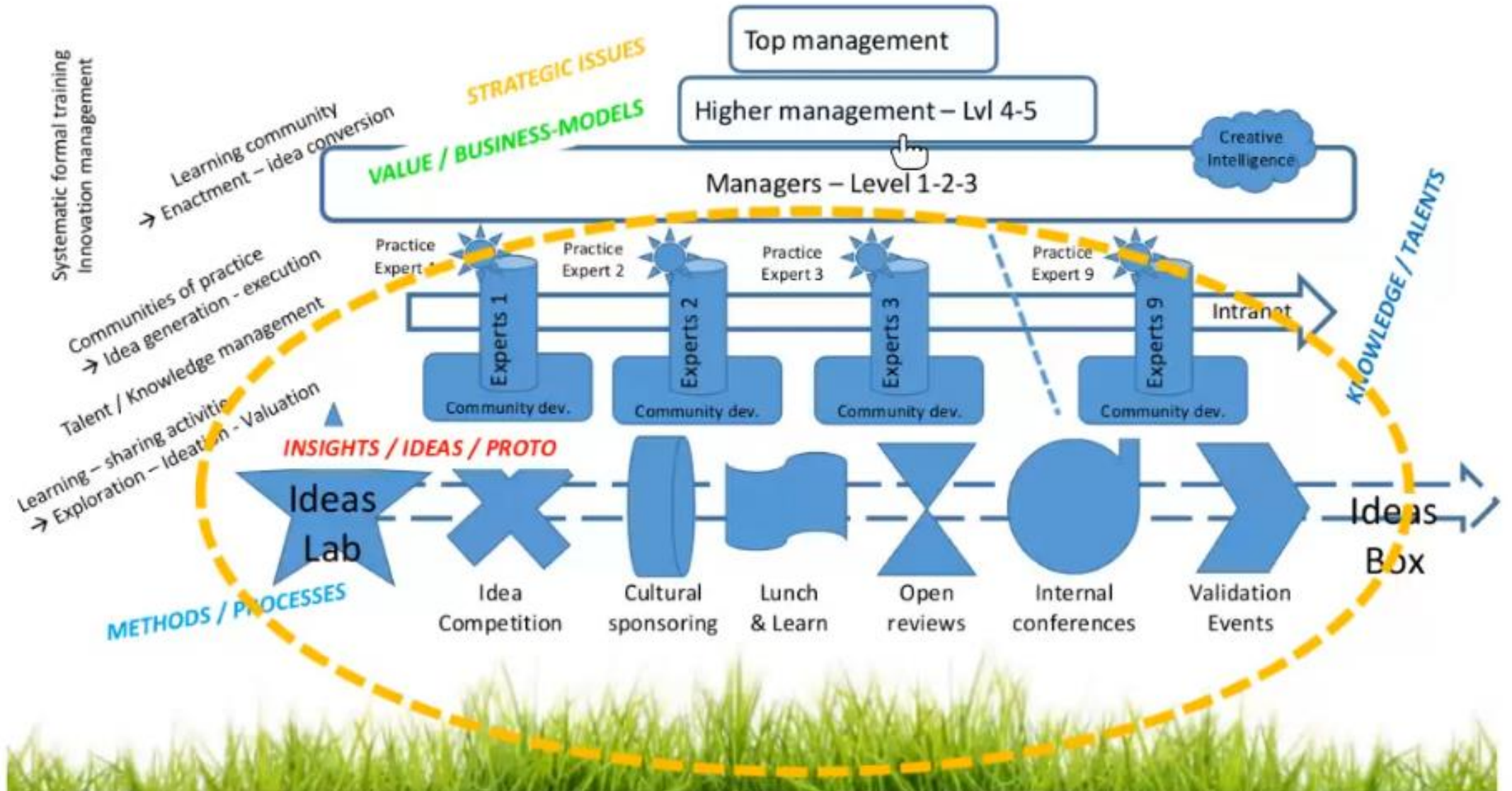
Vers un modèle de centrale de création

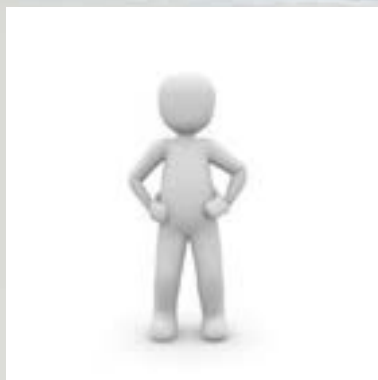
Horizon 3 : animation des communautés / exploration du slack créatif / ouverture



Vers un modèle de centrale de création

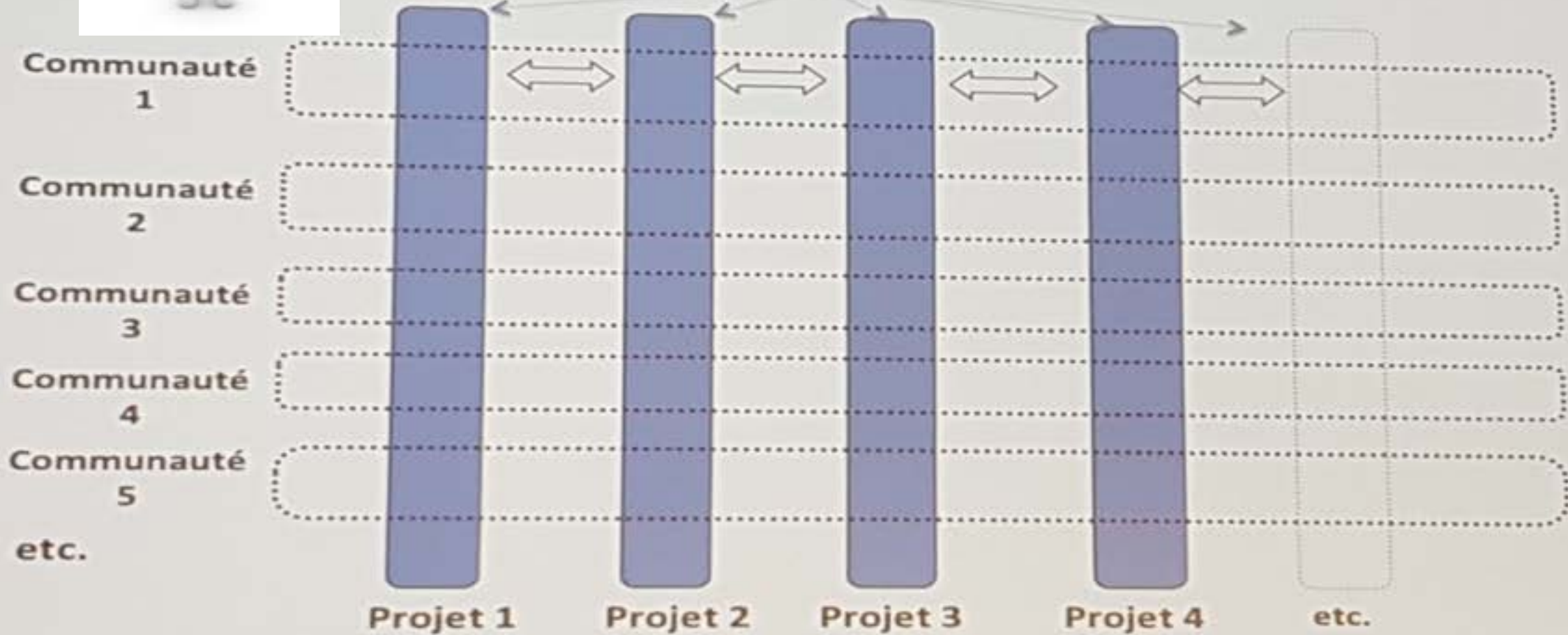
Horizon 5 : l'innovation en écosystème





Ubisoft depuis 2000

Une organisation
« projets x communautés »



Vers une forme d'organisation matricielle « organique »

- La dynamique de l'organisation réside dans sa capacité à articuler ses structures hiérarchiques formelles avec diverses communautés informelles et collectives. La dynamique générative de l'entreprise émerge de ces interactions continues entre le formel et l'informel
- Cette dynamique repose sur la mise en place d'une structure organisationnelle hybride ou « *matricielle organique* » qui croise
 - Une forme hiérarchique classique (départements, équipes, projets, etc.), essentiellement dédiée aux opérations
et
 - Une forme organique (reposant sur les communautés) au sens de Burn et Stalker: *“The organic form is appropriate to changing conditions, which give rise constantly to fresh problems and unforeseen requirements for action which cannot be broken down or distributed automatically arising from the functional roles defined within a hierarchic structure (Burn and Stalker, 1990)”*

Communautés de pratique



- 1. la résolution de problèmes en groupe ;**
- 2. l'expérimentation** : lancer un projet, faire une expérience pilote, etc. sont des occasions d'apprentissage ;
- 3. tirer les leçons des expériences** : prendre le temps de dresser un bilan des succès comme des échecs ;
- 4. apprendre avec les autres** : clients, partenaires, fournisseurs, etc. ;
- 5. transférer les connaissances** : c'est un point crucial. Il faut mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin une base qui rassemble les connaissances utiles.

Les communautés internes chez Ubisoft

- Chaque membre d'une communauté est aussi employé de l'organisation («one foot in the formal, one foot in the informal»)
- Le sentiment de «double appartenance» (à la communauté et à l'organisation) est essentiel pour la cohérence d'ensemble
- Chaque communauté mixe des éléments d'une communauté de pratique (circulation des meilleures pratiques) et d'une communauté épistémique (création de connaissances nouvelles, débats d'orientation, expression d'idées disruptives, etc.)
- Importante capacité d'absorption des idées externes (notamment du « fertile soil » de Montréal)
- Vecteur des interactions avec les communautés « externes » au studio
- Génération et entretien du « creative slack»
- Source d'amélioration continue non-programmée, d'innovations de process, d'intrapreneuriat, spin-offs, etc.

Les communautés chez Ubisoft



Communautés internes:

Script writers, Game-designers, 2D/3D Graphic artists, Sound designers, Software Programmers, QA and Testers, Network Managers, Project Managers, etc.



«Communities of users»:

Hardcore gamers, Casual gamers, Prospects...



Communautés externes (professionnels):

Historiens, Architectes, Musiciens, Graphistes, Designers, Urbanistes, etc.

Structure organique matricielle et processus d'idéation

- Capacité de saisir (par les communautés) et d'intégrer dans l'organisation des innovations de rupture (ex pour Ubisoft: on-line , streaming, couplage son/image, etc.)
- On peut faire l'hypothèse de l'émergence continue "d'adhocraties cognitives", nourries par les différentes communautés, en réponse aux défis de développement et d'innovation des projets et des reconfigurations stratégiques...

« **Adhocratie** » est un [néologisme](#) (provenant du terme latin [ad hoc](#)) utilisé pour désigner une configuration d'organisation qui mobilise, dans un contexte d'environnements instables et complexes, des compétences pluridisciplinaires et transversales, pour mener à bien des missions précises (comme la [résolution de problèmes](#), la recherche d'efficacité en matière de gestion, le développement d'un nouveau produit, etc.).

Management d'une structure organique matricielle

Il faut accepter et faciliter les modes de fonctionnements informels



1. Formel vis-à vis informel

- Laisser/préparer/allouer du temps aux activités informelles. Instaurer des temps / espaces d'échanges
- Organiser espaces de rencontre, favoriser l'interaction (le « tissage ») entre communautés
- Écouter signaux faibles
- Lancer des challenges / purposeful questions / « what if...? »
- Mettre à disposition plateformes électroniques d'échanges
- Inciter l'«endorsement» d'idées créatives « soutien, approbation »
- Favoriser les pratiques de « creative commons » (traçabilité / visibilité : incitations de réputation..., participations...)
- etc.



- Les communautés
- Le management de l'organisation matricielle
- Focus constant sur les connaissances et la créativité
- **Le middleground**
- L'ouverture

Vers un modèle de centrale de création

Horizon 3 : animation des communautés / exploration du slack créatif / ouverture

Reconfiguration des dispositifs cognitifs et innovants par l'ouverture



The Upperground



The Middleground

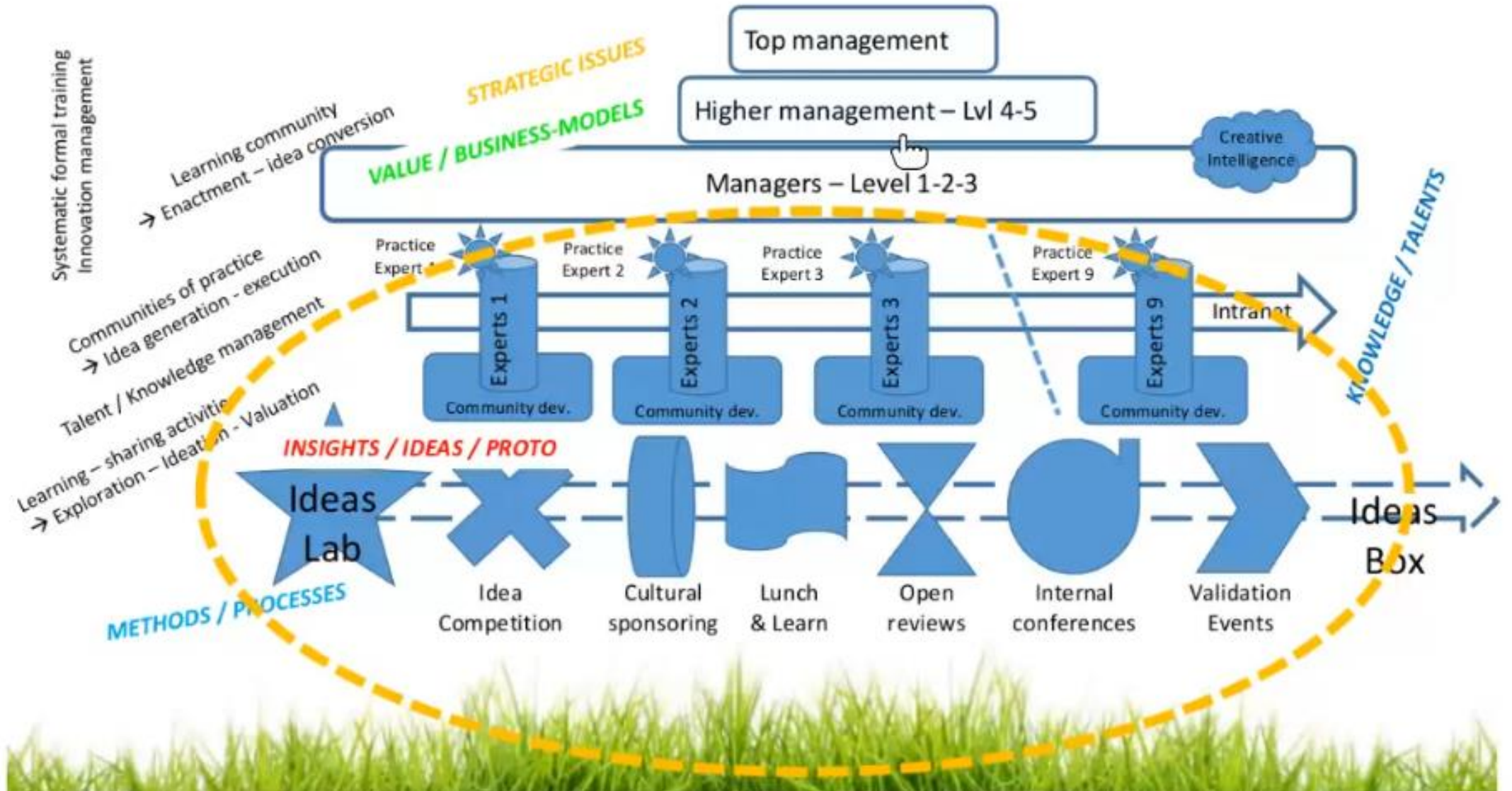


The Underground



Vers un modèle de centrale de création

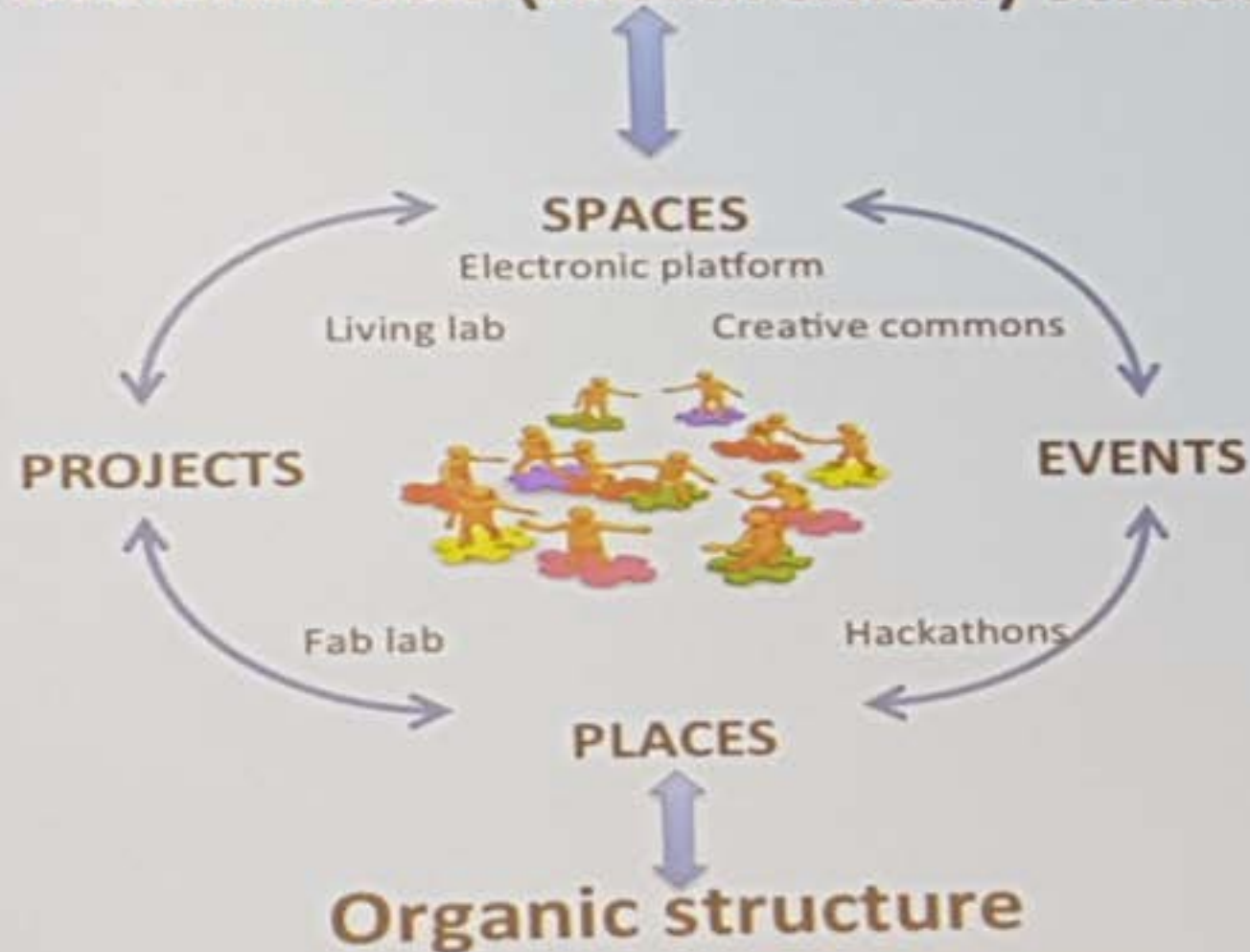
Horizon 5 : l'innovation en écosystème



Le rôle central du « Middleground » ou de la construction d'un « commun » entre structure formelle et informelle

Mais également entre COP - participe également au concept d'ouverture

Mechanistic (hierarchical) structure:





- Les communautés
- Le management de l'organisation matricielle
- Focus constant sur les connaissances et la créativité
- Le middleground
- **L'ouverture**

L'ouverture



Vers un modèle de centrale de création

Horizon 4 : Développement des transversalités créatives

→ Développement des activités d'activation / mobilisation des communautés

@ Ubisoft Montréal (interne)



Hot Fridays/Cool Tuesdays

500 new ideas

Game Jam



UBISOFT

Academia compétition

Galleries internes

Ubi-Days



Vers un modèle de centrale de création

Horizon 5 : Connexions aux « tiers-espaces » créatifs et aux communautés créatives locales

→ vers l'innovation « en écosystème »

@ Ubisoft Montréal (externe)



Cohendet, P., Simon, L., & Mehrouachi, C. (2020). From business ecosystems to ecosystems of innovation: the case of the video game industry in Montréal. *Industry and Innovation*, 1-31.
Cohendet, P., & Simon, L. (2018). The Montreal videogame studio and its local ecosystem as a key resource of creativity. In *Creative Industries and Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.

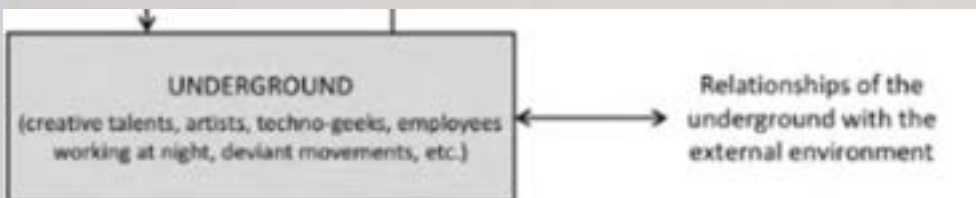
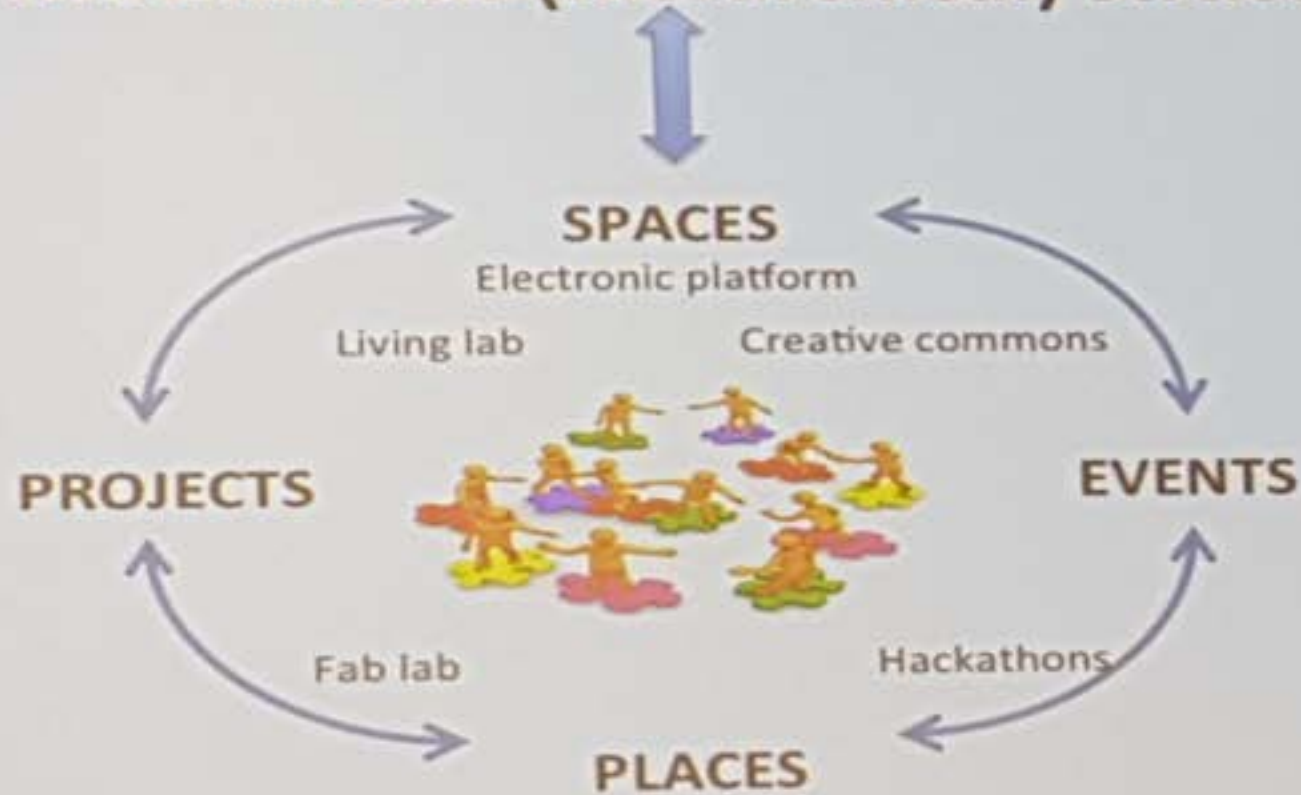


Communautés externes (professionnels):
Historiens, Architectes, Musiciens,
Graphistes, Designers, Urbanistes, etc.

Le rôle central du « Middleground » ou de la construction d'un « commun » entre structure formelle et informelle

Mais également entre COP - participe également au concept d'ouverture

Mechanistic (hierarchical) structure:



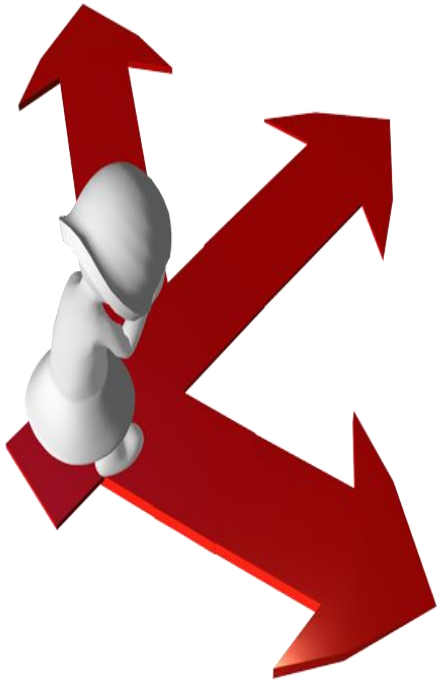
Organic structure

- Organisation matricielle organique (modèle d'organisation apprenante)
- Innovation dans la durée – maintenir la créativité
- Articulation hiérarchie et dimension informelle organisée
- Organisation collective de l'innovation

Pratique de valuation (ni validation, ni evaluation) – donner de la valeur à ce que nous faisons

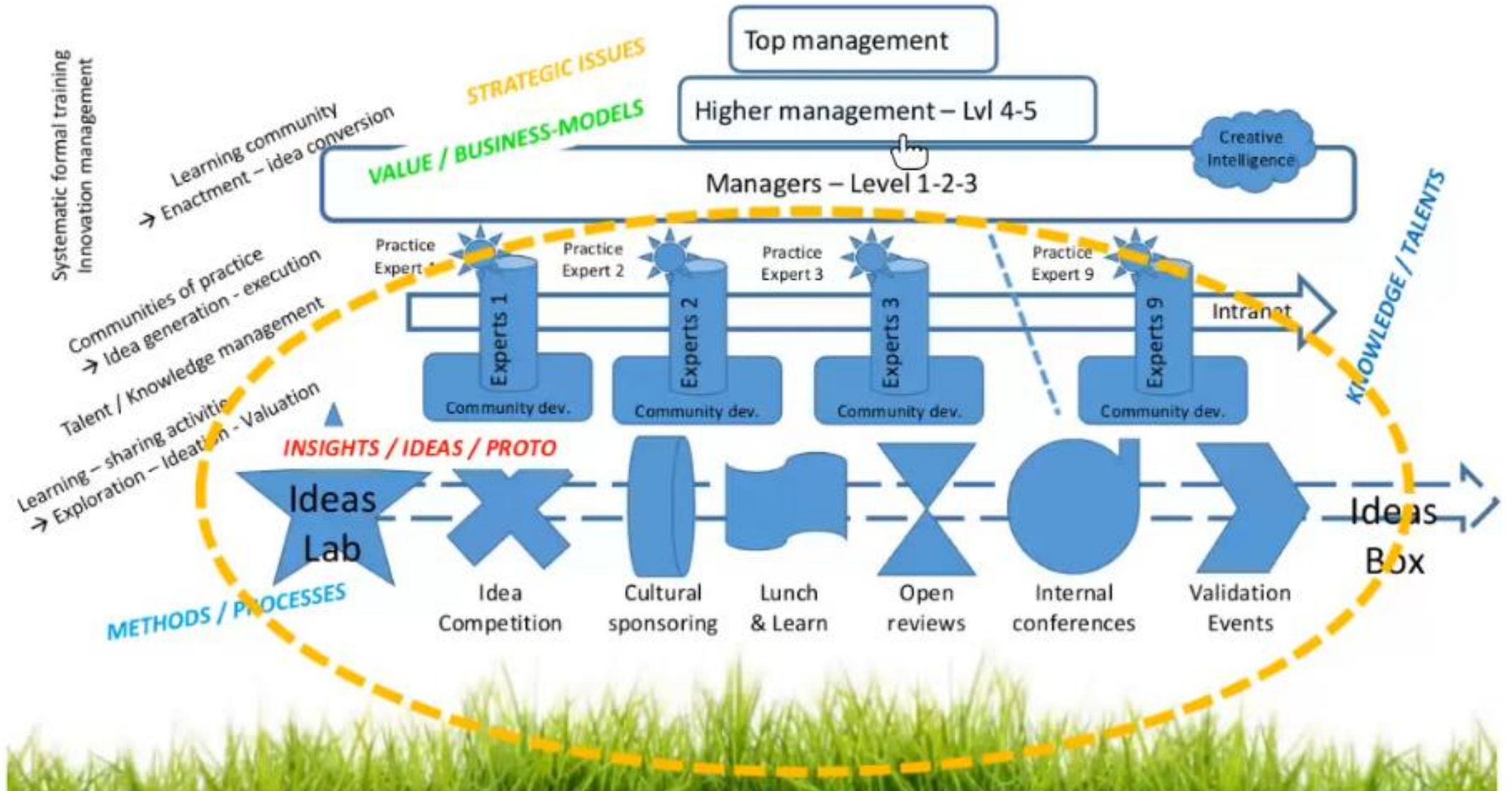
Communautés/middleground/ouverture

- Moment/situation/contexte favorable:
 - *INSEP – concentration de haute perf – coprésence dans un même endroit favorable aux partages de connaissance et à la création*
 - *Des pratiques, un fonctionnement qui peut nous permettre de nous engager en ce sens*



Vers un modèle de centrale de création

Horizon 5 : l'innovation en écosystème





- **Top management** : qui oriente, qui identifie les enjeux stratégiques
- Processus de création et d'idéation est porté par les **plateformes** (intranet), **commun métier, d'expert** .
- A partir de 2010 : des **méthodes et des processus d'activation/développement/interaction des communautés** (**compétitions d'idées** en interne et externe, **parrainage culturel** (financements pour envoyer des personnes consommer des produits culturels externes (75\$/mois) pour s'inspirer voir s'acculturer, **Lunch and learn**, **conférence interne** (ex 1 semaine partage int/ext sur les jeux vidéos), **open reviews** sur les projets en dvpt (evaluation/commentaire/retour UX), ...) – **investissement** important de l'organisation
- Rôle des **managers de 1^{er} niveau** : repérer les bonnes idées, les idées nouvelles et comment on va les accompagner, les faire circuler au sein de l'organisation

Les communautés:

- Circulation
- Partage
- Production
- Re questionnement



(capital acteur, innovation, réfèrent scientifique, coaches APPI, RGI/établissement, aspiration (formateur, veille/documentation), ...)