



Les cahiers du Business Humanist Intuition

Intitulé

L'économie de la connaissance : L'organisation apprenante

Date Mars 2007

Nombre de pages (incluant celle-ci) 9

OBJET

Quelles sont les origines de l'organisation apprenante ? Cette nouveauté qui date de plus de 50 ans, refait son apparition à cause ou grâce à des situations qui étaient déjà prévues depuis longtemps par certains... que ce soit de grandes écoles ou des cabinets.... Peu les ont écoutés à l'époque et pourtant nous y sommes Le monde de l'entreprise à changer, les mentalités également et les enjeux sont énormes... nous passons vraiment d'une ère industrielle et commerciale (durée de vie : 300 ans) à une ère de la communication et du savoir

La notion « d'intelligence collective », « d'organisation apprenante », ou de « réflexivité appliquée à la formation » font évoluer les pratiques d'apprentissage. Cependant, il est nécessaire de comprendre la démarche dans son ensemble pour mieux l'appliquer pratiquement et la faire vivre dans une entreprise....

SOMMAIRE

1.	HISTORIQUE, CONTEXTE, ORIGINE ET RAISON D'ETRE	2
1.1.	Historique.....	2
1.2.	Contexte	2
1.3.	Origine	3
1.4.	Raison d'être.....	3
2.	QU'EST CE QUE L'ORGANISATION APPRENANTE ?	3
2.1.	La structure et le fonctionnement :	3
2.2.	Le système formation :	4
2.3.	Les caractéristiques :.....	4
2.4.	Grille d'analyse organisationnelle	4
3.	QUELS IMPACTS ?	5
3.1.	L'entreprise apprenante et la fonction RH.....	5
3.2.	L'entreprise apprenante et la « Formation »	6
3.3.	Tableaux récapitulatifs de l'articulation gestion des compétences et organisation du travail.....	7
3.3.1.	Tableau 1 : Des évolutions	7
3.3.2.	Tableau 2 : particularités des différentes organisations	7
3.3.3.	Tableau 3 : Les conditions et principes de l'organisation apprenante.....	7
4.	L'ENTREPRISE APPRENANTE : SOCLE DE LA RSE (EXTRAIT).....	8
5.	SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE	9

ORGANISATION APPRENANTE

1. HISTORIQUE, CONTEXTE, ORIGINE ET RAISON D'ÊTRE

1.1. HISTORIQUE

La notion d'organisation apprenante date de la fin de la 2^{nde} Guerre Mondiale. Dans le cas Français, elle était dénommée « organisation qualifiante ». Celle-ci s'est développée en 4 temps :

- **Premier temps** : Il s'agissait de faire face à un problème accru de requalification des ouvriers réputés faiblement qualifiés (OS) du fait de la transformation et de la complexification du travail ouvrier et cela afin d'éviter le chômage pour cette population. Or il est vite apparu que les programmes de formations de type scolaire seraient inadaptés pour résoudre ce problème. Cette population, issue majoritairement d'une relation d'échec à l'institution scolaire, n'était ni motivée, ni prête à opérer cette démarche. Il a semblé préférable de partir du milieu qu'elle connaissait et dans lequel elle avait acquis une expérience et des savoirs : *celui de l'organisation du travail*.

- **Deuxième temps** : La mondialisation commence et devient irréversible vers les années 60. Cette notion d'organisation apprenante s'étend alors à une gamme plus large de salariés notamment tous ceux qui sont confrontés à des changements rapides de leur activité professionnelle et doivent faire évoluer leurs connaissances en conséquence.

- **Troisième temps** : L'idée d'organisation apprenante, va être associée aux mutations de fonds qui affectent la relation du « travailleur » et se condensent sur la réappropriation du travail par le travailleur (objectivation *taylorienne* des actes de travail que l'on appelle des « tâches »). Viens également le développement d'une vision sociale du travail. (« Représentations » dans l'expression pratique du pouvoir de l'individu)

A cette période apparaît le modèle de [la compétence](#).

- **Quatrième temps** : Les découvertes scientifiques (cognition / neurosciences/ sociologie/ informatique/psychologie, physique quantique...), les mutations de fond de notre société (migrations des peuples, mondialisation de « l'économie ») ont amené le parlement Européen et la Commission Européenne à se pencher sur le thème de la formation vers les années 90, période où est apparue la notion de « formation tout au long de la vie ». Des constats et des réflexions ont mené à « [la loi de modernisation sociale](#) » (Mai 2004) intégrant la VAE qui est une réponse partielle à la reconnaissance des compétences acquises par l'expérience et récemment [la loi sur la GPEC](#) (Décembre 2006) obligeant les entreprises à mettre en place la démarche compétences et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences dès 2007. (déjà 15 grosses entreprises ont signé un accord et présenté leur système)

1.2. CONTEXTE

Aujourd'hui, pour affronter la concurrence dans le climat d'incertitude et de changement qui caractérise le marché mondial, les organisations doivent développer leur capacité d'apprendre, préserver leur capital propre de « savoirs et savoirs faire ». Or pour beaucoup, à l'heure actuelle, l'apprentissage organisationnel apparaît comme la seule source d'avantage concurrentiel à l'échelle mondiale.

D'une société et d'une économie industrielles, nous passons à une société et une économie du « savoir ». Ces transformations ont des répercussions sur nos modes de travail, de communication et de vie, tout en bouleversant la façon dont nos sociétés modernes sont dirigées.

1.3. ORIGINE

Les trois chocs moteurs à l'origine de l'organisation apprenante sont :

- le choc de la société de l'information
- le choc de la mondialisation
- le choc des découvertes scientifiques, techniques et technologiques

La conséquence en est la complexité. La vitesse croissante des évolutions techniques, technologiques tout autant que le développement du cyberspace lèvent toutes les frontières physiques pour les amener à un niveau plus subtil créé par les réseaux.

1.4. RAISON D'ETRE

Ces nouveaux paradigmes impactent directement le rapport à la « connaissance » depuis les années 60 et plus particulièrement depuis les années 80 avec Internet. À tout moment, chacun peut apprendre, échanger avec le reste du monde, contribuer à des recherches, des groupes visant des centres d'intérêts divers et variés, sans plus avoir à passer par la case « qualification »

De la même manière, l'élimination des frontières étend son impact sur le capital humain. Les entreprises très performantes sont celles qui savent constituer, conserver et développer leur capital « matière grise ». Or le modèle « académique » de l'acquisition des connaissances ne suffit pas à faire face à cette complexité. Seule [l'approche systémique](#) permet maintenant d'aborder « l'acquisition des connaissances et le [développement des compétences](#) »

Les entreprises ayant compris qu'en cette ère du savoir, les investissements les plus importants sont ceux effectués dans les personnes (**capital humain : connaissances/compétences/capacités des personnes**)

L'ère du savoir fait prendre conscience de l'importance des ressources humaines et de la nécessité d'apprendre comment investir dans les personnes pour soutenir la créativité et l'innovation. La conjoncture concurrentielle actuelle **impose** d'être en mesure de conserver sa juste part des talents, de s'engager de manière effective dans le développement des connaissances, des savoir-faire, de la créativité individuelle et collective, de la diversité, de la pluridisciplinarité et d'être apte, en tant qu'organisation, à reconnaître les talents existants et le potentiel par une reconnaissance effective.

2. QU'EST CE QUE L'ORGANISATION APPRENANTE ?

2.1. LA STRUCTURE ET LE FONCTIONNEMENT :

Une organisation est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement **favorisent les apprentissages collectifs**, en développant une **logique de professionnalisation** et non de qualification.

Le travail en réseau et la capitalisation sont privilégiés, les échanges et la communication sont organisés.

Elle repose sur le postulat que la capacité à apprendre d'une organisation constitue sa principale source de compétitivité, initiant un mode d'organisation particulier. Etant étroitement articulée avec les logiques de construction et de développement des compétences, il est nécessaire d'analyser les articulations existantes entre les savoirs et l'apprentissage d'un côté, et les caractéristiques organisationnelles de l'autre.

Son projet est l'organisation d'un système permettant le développement des compétences collectives. Le manager y joue un rôle prépondérant et participe à toutes les étapes clés des processus de professionnalisation. **Elle implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les processus de la GPEC.**

2.2. LE SYSTEME FORMATION :

L'intérêt de l'organisation apprenante réside dans sa capacité à se structurer de manière à permettre une professionnalisation collective. Ce changement de logique est d'une importance toute particulière, dans la mesure où notre système de formation oscille entre 2 tendances : productions d'actions de formation sous la forme de stages présentiels et d'actions plus innovantes de professionnalisation introduisant une rupture sur le plan des modalités pédagogiques utilisées (mise en situation professionnelle, tutorat, compagnonnage, Coaching,...) et susceptibles de favoriser **les apprentissages expérientiels.**

L'économie du savoir repose sur la compétence de chacun et des interactions entre ses membres. De ce fait il faut aussi considérer que la « formation » a lieu aussi en dehors des temps de formations prescrits, la formation informelle a autant de valeur que la formation formelle.

2.3. LES CARACTERISTIQUES :

L'organisation apprenante prône le partage d'information, la responsabilisation et la valorisation, le réseautage au sein même de l'organisation, l'autonomie de décision et la recherche du sens que l'on peut donner à ses actions.

L'organisation apprenante possède l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances ainsi que celle de modifier son comportement (organisation structurelle). L'entreprise apprend et s'adapte.

De nombreux aspects nécessitent cette mutation vers l'organisation apprenante :

- le savoir humain qui double tous les 7 ans. On prévoit en 2040 qu'il doublera tous les 72 jours
- l'innovation technologique qui continue de s'accélérer et met en péril la compétitivité de l'entreprise acquise à un moment donné
- la mondialisation avec l'émergence de nouveaux concurrents
- les rachats et fusions d'entreprises avec le risque de perte d'identité culturelle et des savoirs faire spécifiques

2.4. GRILLE D'ANALYSE ORGANISATIONNELLE

L'organisation apprenante se caractérise par la mise en œuvre d'une réflexion intellectuelle accompagnant l'acte de production et permettant **le développement des capacités des individus** qui la composent.

	Organisation traditionnelle	Organisation apprenante
Vision	Déclarée par le dirigeant	Collective et partagée
Stratégie	Réactive	Proactive
Organisation	Pyramidale et hiérarchique	Par projet et en réseaux
Structure	Par métier / par produit	Par projet

Orientation	Tâches et contenus	Personnes et processus
Système de reconnaissance	Individuelle et basée sur les résultats	Collective et basée sur le potentiel individuel
Motivation	Extrinsèque	Intrinsèque
Rôle du manager	Gestionnaire et contrôleur	Partenaire / coach
Mode de relation (interne/externe)	De type donneur d'ordre et concurrentiel	Concertation et coopération
Pouvoir	Centralisé	Décentralisé
Valeurs	Devoir / obéissance / performance	Partage / confiance / responsabilité
Communication	Principalement descendante	Fluide / ouverte / transparente
Apprentissage	Individuel et dans le cadre de formation (présentiel / e-learning)	Formation/action – au sein de son équipe, participation à des réseaux d'échanges, modélisation.....
Relation au savoir et aux savoirs faire	Utilisation opérationnelle et accès limité	Capitalisation et partage

3. QUELS IMPACTS ?

3.1. L'ENTREPRISE APPRENANTE ET LA FONCTION RH

La démarche de l'organisation apprenante et du développement des compétences demande à répertorier les connaissances individuelles.

Jusqu'à ce jour, seuls quelques « illuminés » ont proposé des logiciels recensant celles-ci (Voir Trivium avec Pierre LEVY/ l'arbre des connaissances de Michel AUTHIER). Des années 80 à 90, l'Europe s'inquiète de la perte de savoirs et savoirs faire, la population vieillissante part à la retraite (papy boom), aucun transfert n'a été réalisé, même si des précurseurs en parlaient et alertaient depuis les années 70.

Beaucoup de connaissances se sont évanouies et sont perdues. Un autre point est que la formation initiale ne peut plus répondre à la complexité que demande les entreprises, le CNAM a été le premier à créer les unités capitalisables, ce qui permet à chacun à la fois d'acquérir ce dont il a besoin d'un point de vue théorique, mais aussi de le valider officiellement par une « certification » ou « une attestation », d'où une reconnaissance officielle. C'est le process inverse qu'initie la VAE : l'expérience devient une richesse validée.

C'est aussi pour cette raison que la France met en œuvre la GPEC :

La **GPEC** « [Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences](#) » a reçu une forme de consécration institutionnelle avec le volet « Emploi » de la loi de programmation pour la cohésion sociale du **18 janvier 2005** dite **loi Borloo** (loi n°2005-32).

La GPEC comme instrumentation de GESTION, emprunte deux conceptions de la GPRH (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines) :

- la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi
- la Gestion Anticipée des Compétences.

La GPEC peut être définie comme : « Une démarche d'ingénierie des Ressources Humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan **quantitatif** (en terme d'effectifs) que **qualitatif** en terme de compétences (Gilbert et Parlier, 2000).

A ce titre, la GPEC si elle est bien employée, doit permettre de :

- Repérer les talents
- Anticiper les besoins face aux évolutions des métiers, des activités ...
- Transférer les savoirs, savoir faire
- Initier la démarche de développement de compétences
- Mettre en œuvre la politique de formation en utilisant le DIF et la VAE.
- Utiliser [l'entretien d'appréciation](#) comme un réel outil de détection de potentiel

3.2. L'ENTREPRISE APPRENANTE ET LA « FORMATION »

L'une des conditions de réussite pour la mise en place d'une organisation apprenante réside dans la formalisation des modes opératoires et des procédures

L'analyse et la formalisation collective du travail permettent d'améliorer l'efficacité collective et organisationnelle de productions et l'apprentissage du changement : transformation des identités professionnelles, des postures vis-à-vis de l'emploi et de la structure.

L'organisation apprenante implique de penser la formation autrement :

L'analyse des pratiques de travail habituelles contribue également à transformer les façons de voir et de penser le travail.

L'explicitation des pratiques favorise un **questionnement collectif** sur leurs spécificités, leurs différences.

La nouveauté des savoirs naît de la participation active des acteurs, la formation pouvant prendre la forme de **réflexions et de recherches collectives**. (**Communautés apprenantes**)

L'apprentissage expérientiel (tutorat, accompagnement, Coaching....) et la mise en problème (Communautés de pratiques) sont les forces de l'organisation apprenante

Dans l'organisation apprenante, les gens **collaborent et réfléchissent ensemble**. On y favorise la synergie par le **dialogue sur l'expérience et les connaissances (Ateliers d'échanges de bonnes pratiques)**, l'ouverture, la connaissance de soi, la collaboration avec toutes les composantes de l'organisation et la vision partagée.

[Cf. les nouvelles pratiques d'apprentissages](#)

« Ce qui résulte des personnes qui réfléchissent et apprennent ensemble est plus grand que ce qui résulte des personnes qui apprennent individuellement »

- **apprendre** : c'est toute activité qui change notre façon de voir le monde et d'agir
- **l'apprentissage continue** : est un concept par lequel les individus poursuivent leur apprentissage tout au long de la vie

- **la formation** : est une activité sporadique qui se passe souvent dans une salle. Elle peut contribuer à l'organisation apprenante si les nouveaux acquis sont partagés et incorporés dans l'action et l'expérience de travail de l'équipe.

3.3. TABLEAUX RECAPITULATIFS DE L'ARTICULATION GESTION DES COMPETENCES ET ORGANISATION DU TRAVAIL

3.3.1. Tableau 1 : Des évolutions

Hier : un contexte stable	Aujourd'hui : un contexte instable
La prescription dépossède les opérationnels de l'organisation de leur travail	La compétitivité fait appel à l'intelligence de chacun dans un souci de constante amélioration
Une organisation orientée produit qui :	Une organisation orientée client qui
Met l'accent sur la quantité et la cadence et	Met l'accent sur la qualité en s'appuyant sur la technologie
Pré découpe les emplois par tâches d'exécution	Développe les coopérations et les échanges d'informations qui font déborder les emplois du cadre de référence poste ou métier.

3.3.2. Tableau 2 : particularités des différentes organisations

Organisation apprenante	Organisation taylorienne	Organisations au plus juste (Lean production)	Organisation de structure simple
<ul style="list-style-type: none"> - forte autonomie des personnes - tâches complexes, travail en équipe - faibles contraintes de rythme - fréquence des situations d'apprentissage et de résolutions d'imprévus 	<ul style="list-style-type: none"> - rythme, tâches répétitives et monotones - faible autonomie - faible contenu cognitif du travail 	<ul style="list-style-type: none"> - travail en groupe - autocontrôle - rythme important, flux tendu, normes - rotation des tâches souvent répétitives - des situations d'apprentissages et de résolution de problèmes - moindre autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> - faibles contraintes de rythme, peu répétitif - relativement monotone et à faible contenu cognitif - faible formalisation de procédures - contrôle par supervision directe

3.3.3. Tableau 3 : Les conditions et principes de l'organisation apprenante

Conditions et principes

- chaque métier intègre un principe d'autonomie et de décision
- une occasion d'apprentissage
- La maîtrise des évènements est l'objectif
- Fait face à l'imprévu et en fait une occasion d'apprentissage

(individuel et collectif)

- la co-responsabilité nécessite la communication horizontale
 - Les compétences s'acquièrent en « faisant » mais aussi par la « prise de recul réflexif »
 - Apprend elle-même de l'imprévu « amélioration continue »
 - Ajuste son fonctionnement et ses procédures en apprenant elle-même de cet imprévu (et ne pas rester figer à des habitudes)

La réussite de la mise en œuvre d'une organisation apprenante dépend de l'engagement de l'entreprise à élaborer un vrai projet d'entreprise partagé. Il est indispensable que les dirigeants soient eux-mêmes porteurs, dans leurs actes et dans leurs discours de ces valeurs. Il est également nécessaire de repenser l'organisation du travail, le management des hommes, l'anticipation des compétences et la formation autour de ce nouveau concept

Ces quatre chantiers représentent l'occasion de mobiliser les intelligences, de développer la transversalité et l'échange et de rendre plus autonome et coresponsable l'ensemble des salariés (et agents)

Il devient donc important de :

- valoriser les expériences individuelles et collectives
- favoriser l'apprentissage par la mise en place de processus d'apprentissage par l'expérience

« Ceux qui ne tirent pas parti de leurs erreurs sont condamnés à les refaire »

4. L'ENTREPRISE APPRENANTE : SOCLE DE LA RSE (EXTRAIT)

Introduction de Christian SZILAR – vice président, Mizuho financial Group, IAS Luxembourg

« L'une des critiques les plus sévère que nous pouvons faire à l'égard du taylorisme est que celui-ci a étouffé le désir d'apprentissage naturel des personnes en les réduisant à la logique de la rationalisation des tâches. Notre hypothèse est que l'organisation apprenante annonce la responsabilité sociale de l'entreprise en ce sens qu'elle contribue à développer l'employabilité de son personnel en même temps que de répondre à un souci de performance organisationnelle. La gestion du « savoir » est la clé de la performance et tout nouveau « business model » ne peut en faire l'économie. Nous ne pouvons envisager la RSE ([Responsabilité Sociale de l'Entreprise](#)) que lorsque les organisations ont bâtis ce socle autour de ces éléments contributifs de l'organisation apprenante.

Les caractéristiques et attributs de l'organisation apprenante :

1. *le travail d'équipe et l'apprentissage en équipe*
2. *la pensée systémique et les modèles mentaux**
3. *flux de communication horizontal et vertical*
4. *éducation et formation pour **tous** les membres de l'organisation*
5. *un système de reconnaissance et de valorisation (lié à la prise de risque, la flexibilité, l'initiative)*
6. *l'amélioration continue – ajustement permanent*
7. *flexibilité des stratégies (est une préposition pour apprendre de manière organisationnelle spécialement d'un point de vue cognitif)*

8. *Hiérarchie décentralisée et management « participatif »*
9. *laboratoires d'expérience et l'expérimentation constante*
10. *les systèmes d'évaluations des compétences (gestion clairement identifiée- logique compétences)*
11. *relations avec la clientèle : flux bidirectionnel ayant pour objectif d'établir et de maintenir une bonne compréhension mutuelle et définir les besoins de la clientèle et ses intérêts)*

5. SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE

- le livre blanc sur l'éducation et la formation :
« *Enseigner et apprendre : vers la société cognitive* » - commission européenne – 1996
- Bertrand MOINGEON (professeur Groupe HEC) et AMY EDMONDSON (professeur à HARVARD Business School) Article sur les « échos » Décembre 2006 « *les compétences / L'art de l'entreprise globale* »
- Andrée MATTHIEU -Article publié dans l'AGORA - « *le réseau socio sanitaire québécois* » - vol 4 n°3, Avril -Mai 1997
- Philippe ZARIFIAN - Article WEB, intervention au colloque « *constructivisme : usages et perspectives en éducation* » - Genève – Septembre 2000, « *le modèle de la compétence* » éditions liaisons, Avril 2001
- Patrick CONJARD et Bernard DEVIN - Réseau ANACT – « *formation – organisation : une démarche pour construire une organisation apprenante* » 2003
- La lettre du CEDIP N°14 – Fiche technique n°16 : « *l'organisation apprenante* » – janvier 2001
- AGYRIS C et SCHÖN (DA), « *Apprentissage organisationnel* », Boeck Université – 2002
- ROSENGARTEN P : « *Learning Organisations and their characteristics* » ECLO – 1995
- Daniel BELET – « *Devenir une vraie entreprise apprenante* » - 2002
- NONAKA.I, TAKEUCHI.H « *la connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante* » - 1997
- Jacques. PAITRA « *la société de l'autonomie* » - 2000
- ANACT : « *De la formation à l'organisation* » - revue Travail et changement – N° 290 – Juillet Août 2003
- Luc BOYER et Noël EQUILBEY –« *Organisation : théories et applications* » - 2003