

# L'organisation apprenante a-t-elle un avenir?

(PME Mars 99)

Au début des années 90, une nouvelle notion est apparue dans le monde des ressources humaines et du développement des organisations: celle d'organisation apprenante. Elle tentait de pallier aux insuffisances des organisations bureaucratiques des décennies précédentes.

## **Une notion liée à la vie elle-même**

La notion d'organisation apprenante est issue d'une observation des individus et des entreprises de notre environnement: les entreprises comme les individus ont des cycles de vie, qui vont de la conception à la mort. Leur durée de vie dépend de leur capacité à utiliser leur potentiel et à s'adapter à l'environnement. *Dans ce but, il faut arriver à apprendre au moins aussi vite que ses concurrents.* Apprendre signifie ici prendre une responsabilité personnelle et collective pour l'avenir.

## **Une tentative de définition**

P. Senge (*The Fifth Discipline, 1990*), fut le premier à définir l'organisation apprenante (Learning Organization). Il fut suivi par d'autres et la définition la plus complète que nous pouvons proposer est la suivante: " Une organisation apprenante met l'apprentissage permanent au centre de ses valeurs et de ses processus opérationnels. Elle fait un *usage intentionnel* de l'apprentissage des individus, des équipes/unités, entre départements, niveaux hiérarchiques, mais aussi avec l'externe, pour *transformer en permanence* l'organisation dans un sens qui permet une satisfaction toujours meilleure de tous les partenaires (stakeholders en anglais) ”.

## **Les 11 caractéristiques d'une organisation apprenante**

Pedler, Burgoyne et Boydell (*The Learning Company, 1997*), ont défini 11 caractéristiques d'organisations apprenantes, qui constituent une base de travail et de réflexion utile pour qui veut s'engager dans cette voie:

1. La définition de la stratégie s'appuie sur l'expérimentation et l'apprentissage
2. La prise de décision est basée sur une approche participative
3. Le système d'information favorise la compréhension de la situation, la responsabilisation et l'initiative
4. Le controlling et la comptabilité renseignent sur les performances et permettent de comprendre les mécanismes économiques et financiers
5. Les échanges internes entre unités sont favorisés
6. Les structures de l'entreprise favorisent la responsabilisation et l'apprentissage
7. La rémunération est flexible et récompense les performances dans le sens des valeurs et objectifs définis
8. Les informations sur le marché et l'environnement sont récoltées par les collaborateurs du front et transmises dans l'organisation
9. L'apprentissage se fait aussi par des échanges entre entreprises
10. L'entreprise favorise un climat d'apprentissage et d'expérimentation
11. Chacun dispose dans l'entreprise de possibilités d'auto-développement

## ***Mais qu'est-ce que l'apprentissage ou la compétence?***

Très souvent, les notions d'apprentissage se limitent au *savoir, savoir-faire et savoir être* (comportements).

Il s'agit cependant d'y ajouter deux dimensions qui sont déterminantes dans une organisation apprenante:

- le *développement personnel*, c'est-à-dire la capacité à être soi-même et à utiliser son potentiel personnel, dans une direction qui a du sens pour soi et dans la prise de responsabilité personnelle, sur son travail et son développement. C'est la base de l'autonomie réelle : faire les choses librement, par décision, parce qu'elles prennent un sens pour soi et pour les autres
- la *capacité à réaliser des choses ensemble*, c'est-à-dire la mobilisation des potentiels d'une organisation, pour faire en sorte que les collaborateurs travaillent et apprennent vraiment ensemble sur un projet/une vision partagée,

Ces deux dimensions sont essentielles, mais aussi les plus difficiles. Il n'est donc pas surprenant que c'est là que l'on rencontrera les vrais obstacles pour la mise en œuvre d'une organisation apprenante.

### ***Les principaux obstacles rencontrés***

Ils sont liés autant aux individus qu'aux organisations :

#### *Les obstacles liés aux individus:*

*Le manque de confiance profond en soi* – rencontré à tous les niveaux de la hiérarchie - constitue le principal obstacle à une organisation apprenante. Il s'agit en effet pour chacun, mais plus encore pour les cadres supérieurs, de pouvoir accepter le feedback, le succès comme l'échec, le fait que d'autres réussissent mieux que soi-même ou que les autres aient fait des erreurs. Les peurs existentielles, le besoin d'être reconnu, voire aimé par son entourage, la crainte qu'on profite de soi, les déceptions relationnelles du passé sont quelques-unes des causes les plus fréquentes de difficultés en la matière. Elles se traduisent par des comportements du type:

- se limiter à ce qu'on connaît, à sa fonction, sans tenir compte des autres ou de l'ensemble, ou des changements perçus à l'extérieur, qu'on minimise au vu d'expériences du passé
- à s'entourer de collaborateurs moins compétents, peu dangereux pour sa place
- à se référer à des modèles du passé, à ce qui a marché, à ce qu'on connaît, ou à ce qui est assuré d'un large consensus, au détriment d'expérimentations, d'idées et d'initiatives nouvelles
- à limiter les efforts de formation (absence de temps; retour sur investissement peu évident) et les véritables échanges
- à reporter systématiquement les fautes sur les autres, à se justifier
- à chercher des succès immédiats, ...

#### *Les obstacles liés aux organisations*

Quant aux organisations, c'est la manière dont elles valorisent et dynamisent le potentiel humain disponible qui sera déterminante. On trouvera cela notamment dans la manière de:

- stimuler l'initiative, l'innovation, la responsabilisation et l'autonomie
- favoriser l'échange, l'ouverture, l'écoute
- gérer les habitudes et la mémoire des événements du passé
- valoriser l'expérimentation et d'accepter les erreurs
- susciter la curiosité et la remise en question
- reconnaître les performances et les progrès, des individus et des groupes.

## ***La mise en œuvre d'une organisation apprenante***

Mettre en œuvre une organisation apprenante n'est donc pas chose facile. Elle présuppose une décision claire et délibérée de la Direction de *mettre l'Homme au centre de ses valeurs et de son organisation, en favorisant sa responsabilisation et la valorisation de son potentiel, individuel et collectif. Dans ce but, il s'agit de définir et mettre en œuvre des structures (organisation du travail), systèmes (notamment en matière de gestion des performances, des compétences et de la rémunération) et comportements (surtout l'attitude du management) permettant de donner vie et de renforcer ces valeurs.*

Il ne s'agit cependant nullement d'un système convivial, mais d'une approche qui part du principe que *chacun est à même d'assumer des responsabilités réelles, de tendre vers l'excellence et de progresser jour après jour.* L'important est que la démarche respecte les individus, leurs rythmes et personnalités différentes, par rapport aux missions et objectifs individuels et surtout pour remplir une mission commune à laquelle chacun peut adhérer. *Une organisation apprenante est donc plus un processus permanent, un état d'esprit qu'une structure idéale.* Les entreprises qui s'y sont engagées le savent bien et le prouvent à la fois par des résultats de haut niveau, mais aussi par une implication supérieure et le plaisir qu'ont les collaborateurs de travailler et de progresser.

### **A noter**

- 1. La notion d'organisation apprenante fait référence à la vie elle-même: qui n'apprend pas est amené à disparaître. Cette notion s'applique autant aux individus, aux groupes qu'aux organisations*
- 2. Une organisation apprenante favorise par ses attitudes, ses structures et les processus mis en place, au niveau stratégique comme au niveau opérationnel, l'apprentissage et l'innovation permanente, de manière intentionnelle*
- 3. Elle présuppose le développement personnel des individus, vers une maîtrise personnelle de leur potentiel, vers la responsabilisation et vers l'autonomie, mais aussi le développement du management et des collaborateurs vers la capacité à réaliser les choses ensemble, de manière efficace, motivante et " apprenante "*
- 4. Elle présuppose enfin la mise en place de structures et de systèmes favorisant à tous les niveaux la valorisation des potentiels*
- 5. L'organisation apprenante est donc plus un processus et un état d'esprit, qui doit impérativement être vécu par les organes dirigeants, qu'une structure idéale.*