

# *Humaniser l'Entreprise ?*

Maia Wentland Forte

Université de Lausanne

[mwf@unil.ch](mailto:mwf@unil.ch)

# *Pourquoi cette question ?*

Aujourd'hui (?), tout manager

sait que ...



- ◆ Les affaires marchent mieux si
  - les **individus**
    - se connaissent/ font confiance
    - sont créatifs/ appren-tifs
  - les **équipes**
    - sont bien équilibrées/ complémentaires
    - sont productives

***Capital  
social***

# D'où venons-nous et où croyons-nous aller ?



## ◆ De Taylor (1911) à Porter (2001) ...

- séparer *ceux qui pensent* de *ceux qui vivent* versus savoir *penser et vivre*
- du *morcellement* au *regroupement* des tâches dans la chaîne d'affaires

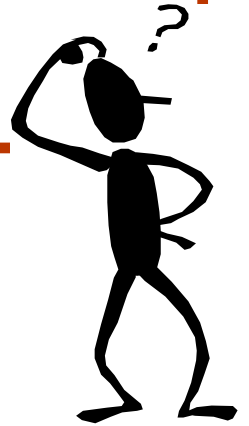
## ◆ De l'automatisation à l'autonomisation

- responsabilisation des personnes
- flexibilité, souplesse
- valorisation de la production/capitalisation de connaissances
- formation de 2 à 80 ans
- de la *société industrielle* à la *société de la connaissance*

## ***La chose paraît simple, mais...***

- ◆ En situation de volatilité
  - stratégie(s) repensée(s) en permanence
  - marché(s) instable(s)
- ◆ Sans équilibre entre relationnel et virtuel
  - de l'influence de la technologie ...
  - de la reconfiguration du marché ...
- ◆ Comment assurer de « bonnes relations » ?
- ◆ Comment investir dans le « capital social » ?

***Érosion  
du  
capital social***

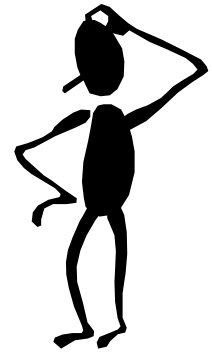


# Que faire ?

## Pas de recettes miracle

- ◆ Tenter diminuer la *rotation* du personnel
  - à travers un engagement fort de la direction
  - une forte implication dans la politique de l'entreprise
  - une prise en compte des motivations réelles des individus
  - une valorisation et un partage des savoirs et savoir-faire
  - une réflexion sur la mobilité/promotion interne

# Aujourd'hui ... réflexions sur



- ◆ Intelligence émotionnelle individuelle
- ◆ Intelligence émotionnelle de groupe
- ◆ « Intelligence collective » (*swarm intelligence*) à l'image des fourmis et des termites
  - efficacité du comportement collectif
    - flexible, robuste
    - auto-organisation : pas de contrôle central et pas de supervision locale
    - apprentissage auto-organisationnel : système commun de références
  - du système de contrôle à l'auto-contrôle responsable
    - coordination et augmentation des connaissances collectives résultent des interactions entre individus

# *Hier et Aujourd'hui ... qu'est-ce-qui a (va!) changé ?*

- ◆ De l'obéissance à un chef à l'adhésion à une logique
- ◆ De l'entreprise traditionnelle à l'entreprise apprenante
- ◆ Maîtrise des individus ou ... du surveillant humain au surveillant technologique
  - le temps, les savoirs et les savoirs faire, les déplacements, etc...
  - précarisation de l'emploi
- ◆ Maîtrise de soi
  - techniques de renforcement, relaxation, etc...
  - stages de survie
  - formations en hôpitaux
  - séminaires de méditation

# *Apprentissage individuel et organisationnel*

Différence la plus évidente ?

celle qui est liée à  
la mémorisation des informations dans l'organisation,  
*indépendemment*  
des membres de cette même institution



# De l'auto-organisation ...

## Fourmi émet des phéromones

- ◆ 2 fourmis partent en même temps chercher de la nourriture
- ◆ Celle qui atteint son but la première
  - revient plus vite et
  - son itinéraire est *phéromoné* 2 fois plus
- ◆ les autres emprunteront le chemin le plus « marqué »

## La règle organisationnelle implicite est donc

- ◆ déposer des phéromones en se déplaçant
- ◆ suivre le chemin emprunté par les autres

# *Et alors ... ?*

- ◆ Le fait que l'entreprise s'interroge sur nos compétences émotionnelles
  - n'est pas neutre !
  - est profondément nouveau !
- ◆ Elle croit pouvoir conquérir
  - l'intériorité, l'intimité *à défaut de*
  - la fidélité et l'adhésion

# *Qu'observe-t-on aujourd'hui ?*

- ◆ Mise en place de grands projets
  - chartes et valeurs d'entreprises
  - logiques d'organisation (réticulaire, matricielle, pyramidale)
  - communication et idéologie ( performance, excellence, compétence, qualité totale...)
  
- ◆ Investissement très important dans la formation
  - Stimuler notre « intelligence émotionnelle » et nos « compétences sociales »

# *Facteurs déclenchants*

- ◆ Tensions et crises
- ◆ Ressources latentes

# *Facteurs de blocage*

- ◆ Schéma organisationnel de défense
- ◆ Normes, privilèges et tabous
- ◆ Pathologie de l'information

# Contextes d'amélioration

- ◆ Le développement de *stratégies* (orientation vers les besoins de demain; visions, scénarios, flux d'info.)
- ◆ Le développement des *structures* (organisation par projets, organisation en réseaux, coopérations)
- ◆ L'évolution *culturelle* (projet d'entreprise, plateformes de communication, analyse de l'image)
- ◆ Développement *personnel* (amélioration des compétences, programmes de formation orientés)

# *Les vecteurs de l'apprentissage*

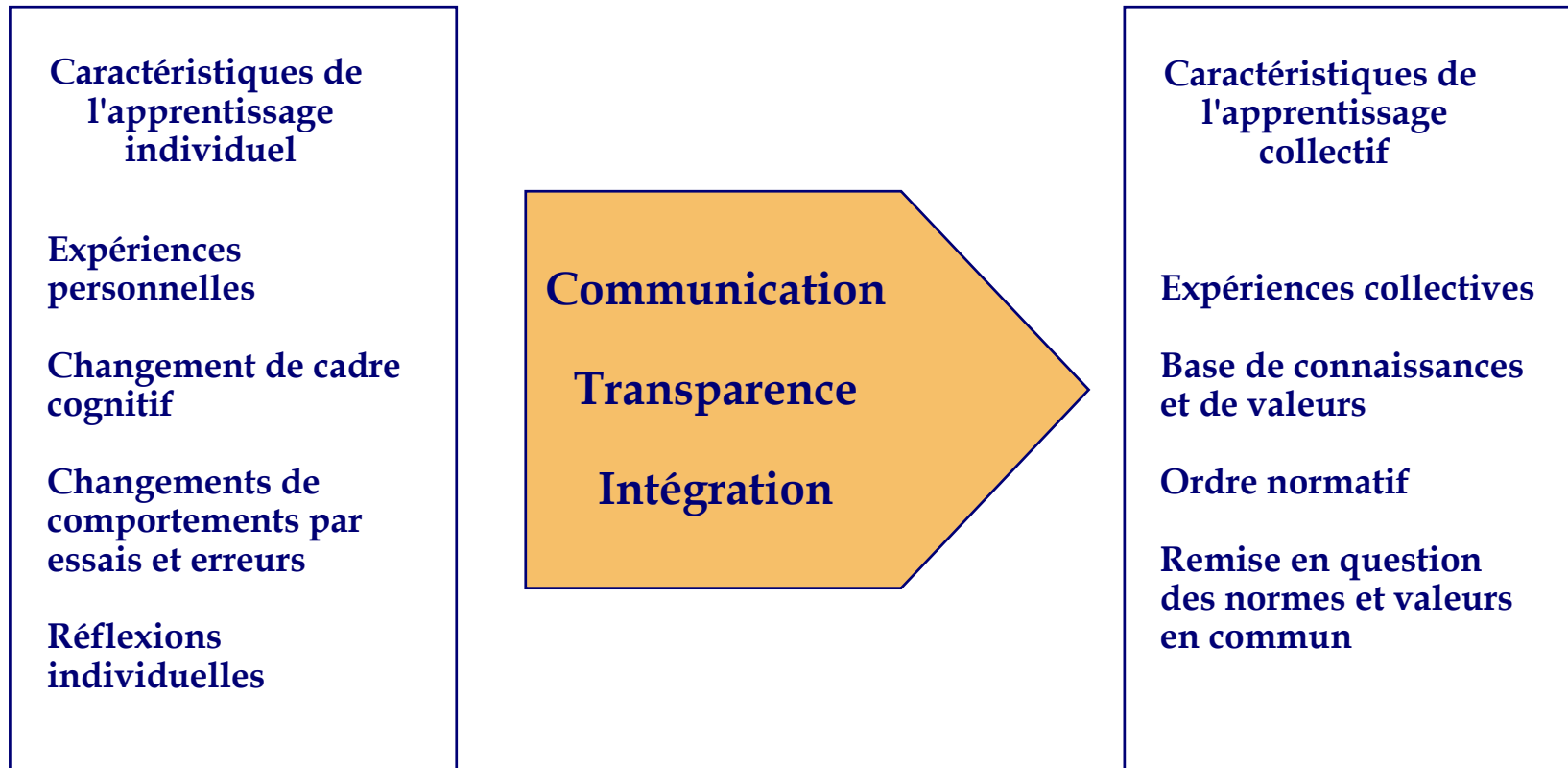
- ◆ Les individus
- ◆ Les élites
- ◆ Les groupes
- ◆ Les systèmes sociaux

# *Divers types d'apprentissages*

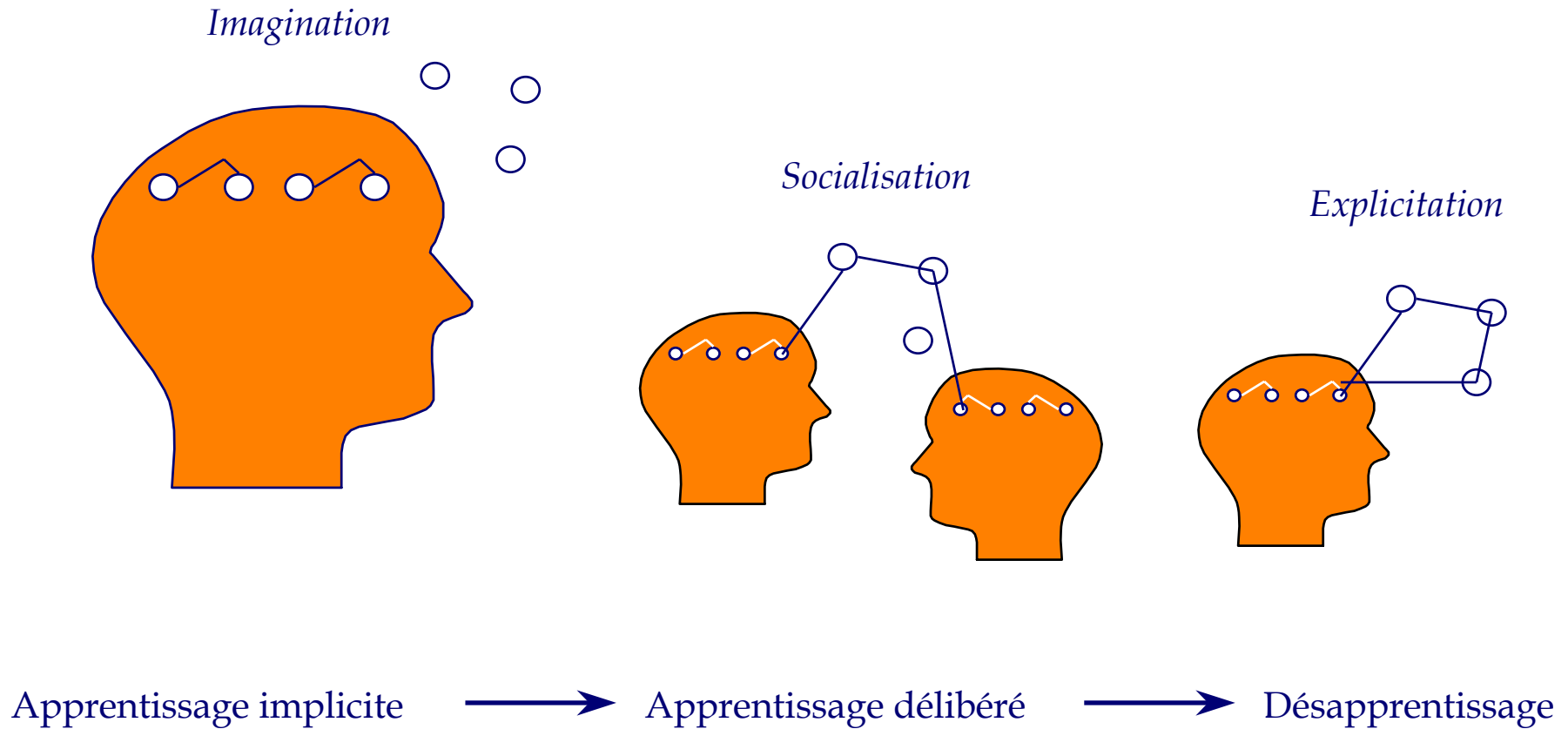
- ◆ par adaptation (*single loop learning*)
- ◆ par reconstruction (*double-loop learning*)
- ◆ par réflexion sociale (*reframing ou recadrage*)



# *Liens entre apprentissage individuel et organisationnel*



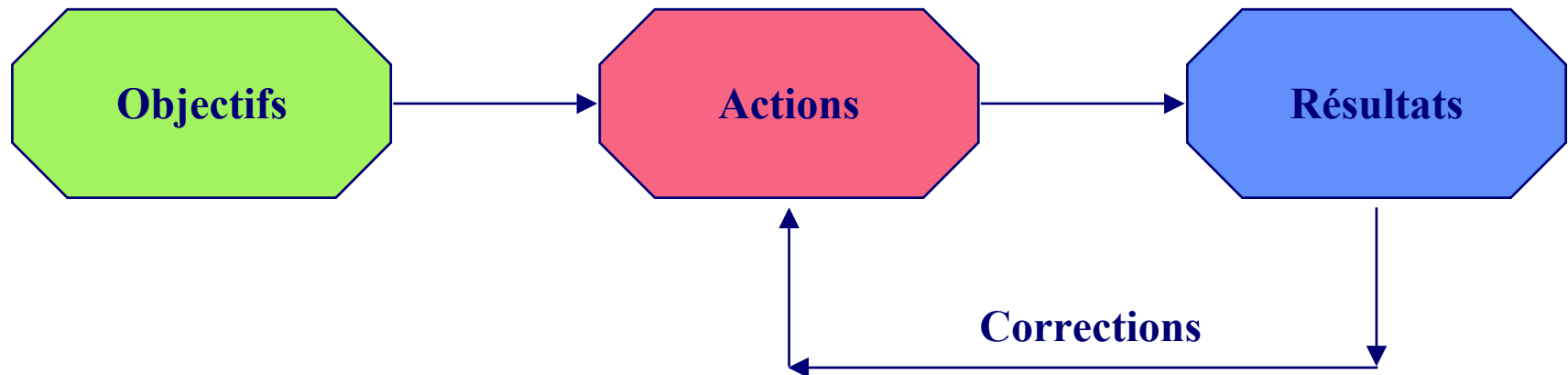
# *Articulation de la connaissance*



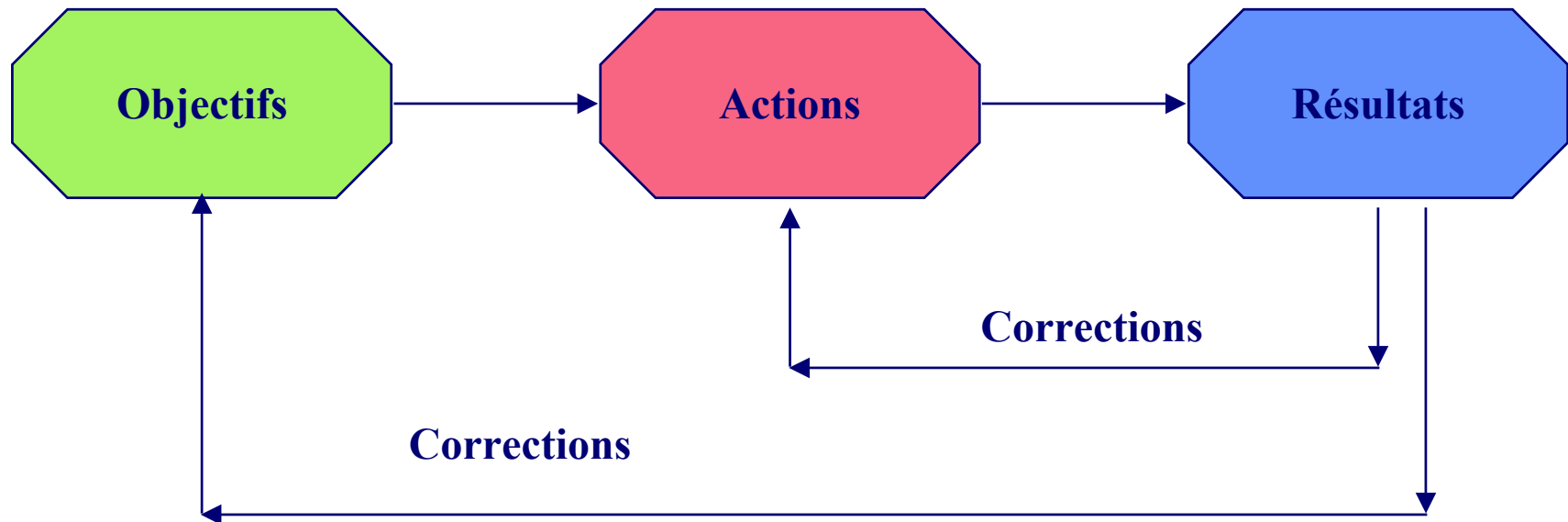
## *Traits caractéristiques de l'apprentissage organisationnel*

- ◆ Le savoir de référence : "Dictionary" ou descriptions
- ◆ Le savoir relationnel : "Directory" ou pratiques communes
- ◆ Le savoir procédural : "Recipe" ou les règlements et recommandations
- ◆ Le savoir axiomatique : "Axiomatic" ou les actions organisationnelles

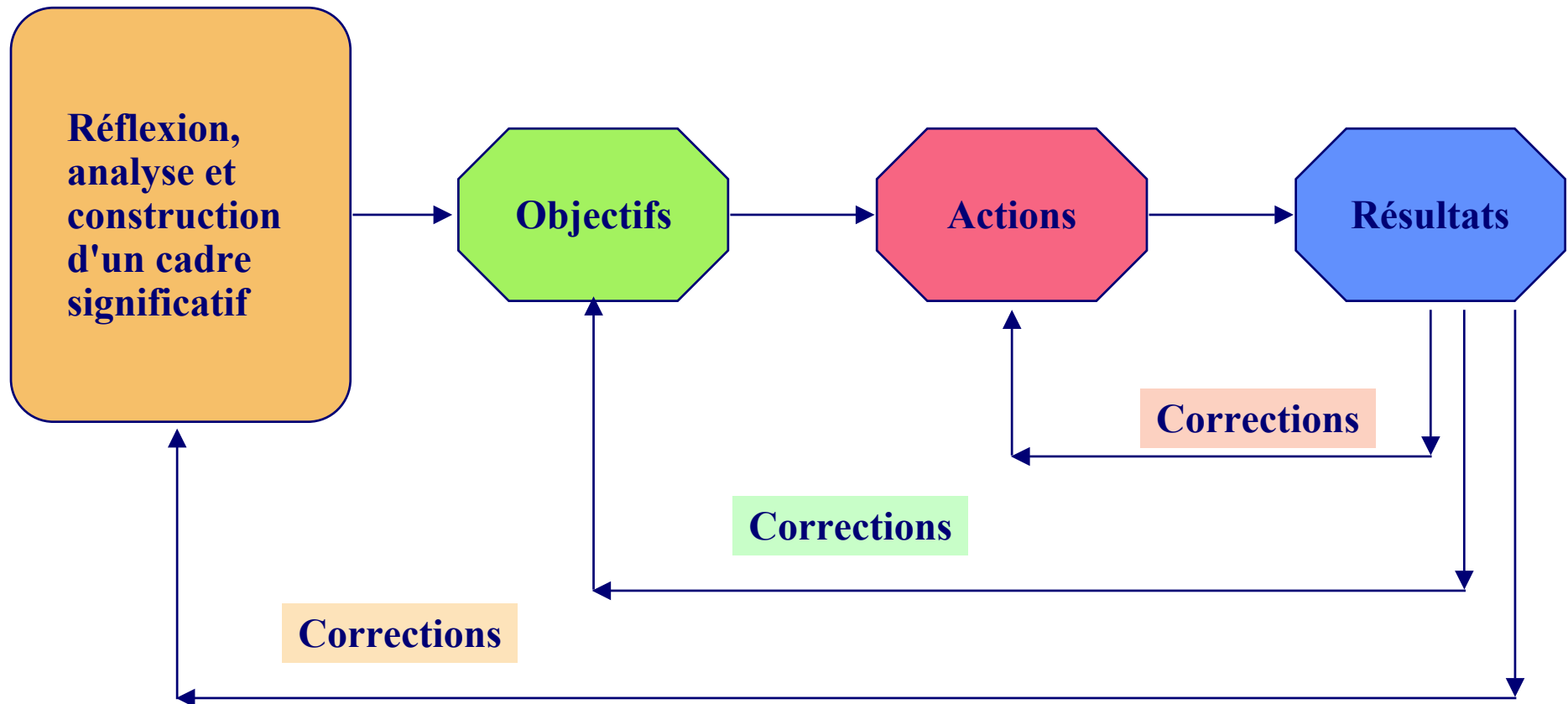
# *Adaptation*



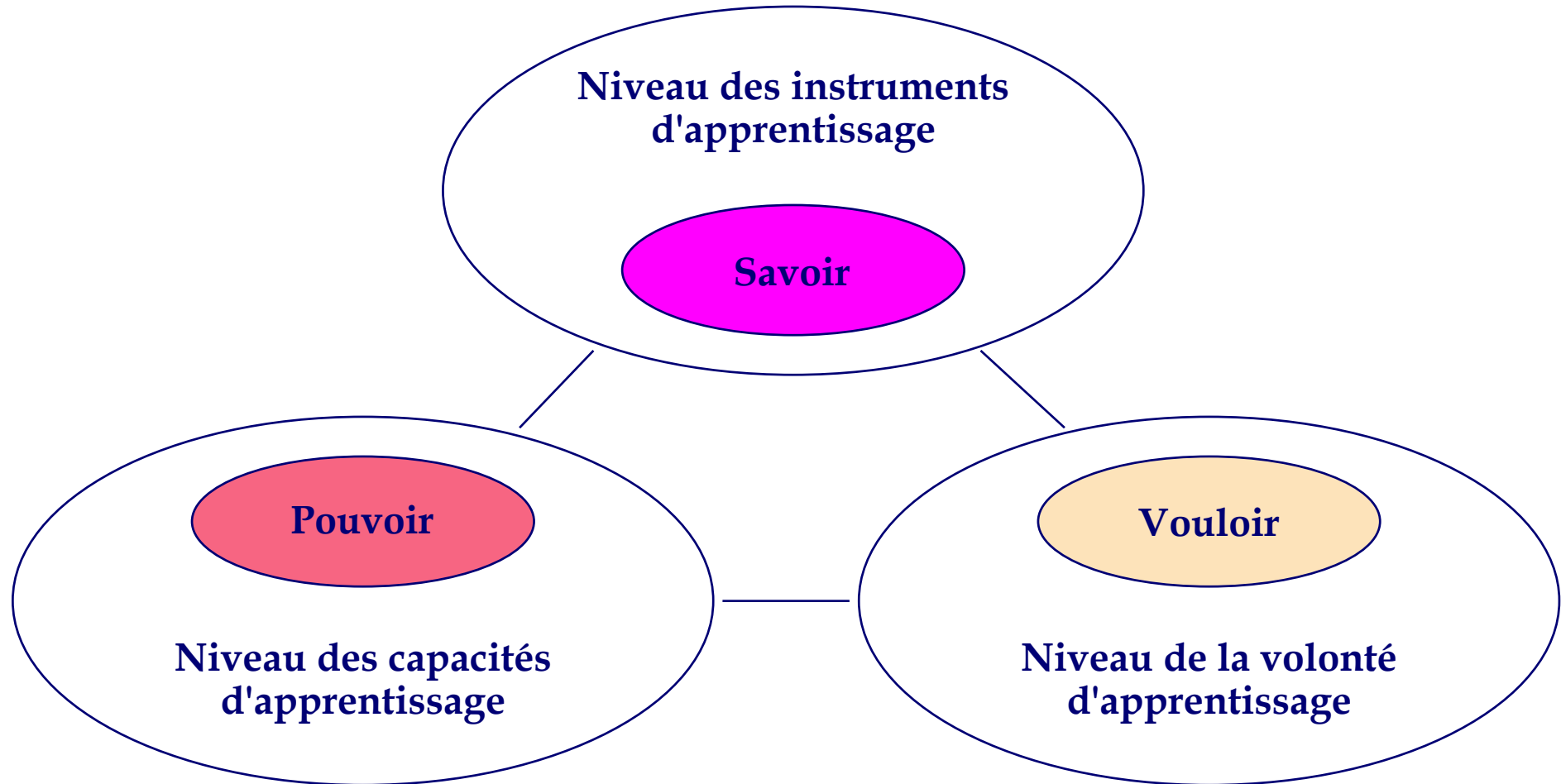
# *Reconstruction*



# *Réflexion sociale*



# *Facteurs de développement*



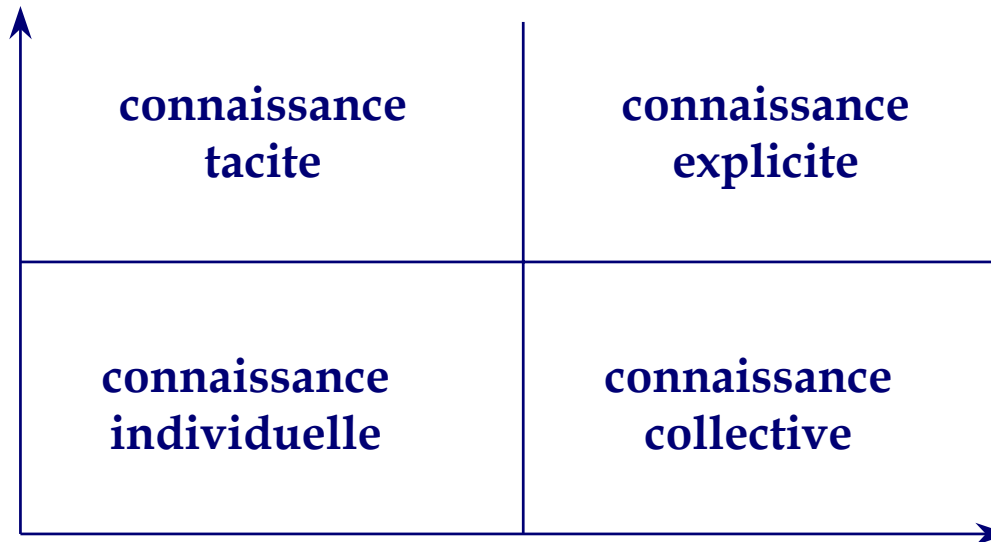
# *Favoriser l'apprentissage organisationnel*

- ◆ Actions concertées
- ◆ Assemblage des divers éléments
- ◆ Adéquation aux potentiels et demandes du moment
- ◆ Convergences avec les besoins de l'organisation
- ◆ Réseau souple
- ◆ Cadre général, idée directrice, volonté de changer



# *Connaissance & Organisation?*

- ◆ connaissance prend du sens
  - dans la dynamique de son application
  - dans un certain contexte
- ◆ dépend fortement de la stratégie de l'entreprise
- ◆ existence de répertoires tacites de circulation



# *Connaissance et organisation*

- ◆ système organisationnel est un ensemble de liens entre
  - noyau de connaissances génériques (consensus)
  - d'autres connaissances individuelles
- ◆ traditionnellement
  - interprétation de l'entreprise = interprétation des dirigeants
  - interprétation = scrutation + interprétation + apprentissage org.
- ◆ temps limité pour construire une interprétation objective

*l'enjeu est de détenir un savoir et un savoir faire*

# *Accumuler ou créer de la connaissance*

- ◆ pour résoudre des problèmes
- ◆ pour asseoir une prédominance
- ◆ pour manipuler l'environnement
- ◆ pour développer un avantage concurrentiel
- ◆ pour apprendre et déaspprendre

# *Comment l'organisation s'y prend-elle ?*

- ◆ en effectuant des intrusions dans l'environnement
- ◆ en disposant de la même connaissance que les autres
- ◆ en créant des liens et découvrant des incongruités
- ◆ en étant plutôt informelles
- ◆ en obéissant à des cohérences locales
- ◆ en créant des connaissances consensuelles et périphériques
- ◆ en usant de rationalité limitée
- ◆ en étant soit passives soit génératrices de leur environnement

# *Un questionnement éthique ...*

- ◆ Comment respecter ?
  - la sphère privée
  - les valeurs
  - les morales personnelles
  
- ◆ ... tout en comprenant bien que ces dimensions influent directement sur l'efficacité et la productivité