

L'ORGANISATION APPRENANTE

En bref

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.

Les situations de travail sont exploitées aux fins d'apprentissage.

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

L'évaluation fait partie des pratiques courantes, elle est reconnue comme source de connaissances.

L'encadrement, fortement impliqué, s'attache à mettre en cohérence management de la formation et management des compétences.

La notion d'organisation apprenante fait l'objet d'importantes réflexions, tant dans le domaine du management que de l'analyse et de la gestion des organisations.

Elle repose sur le postulat que la capacité à apprendre d'une organisation constitue sa principale source de compétitivité, inférant un mode d'organisation particulier.

Il nous a paru important de traiter ce thème, car le concept d'organisation apprenante fait l'objet de fréquentes confusions et d'amalgames avec l'organisation formatrice et l'organisation qualifiante, induisant ainsi un besoin de clarification de l'ensemble de ces notions (1).

Par ailleurs, il est étroitement articulé avec les logiques de construction et développement des compétences qui inspirent en ce moment même plusieurs démarches dans des services centraux ou déconcentrés ; ce qui nécessite d'analyser les articulations existantes entre les savoirs et l'apprentissage d'un côté (2), et ses caractéristiques organisationnelles de l'autre (3).

1 - Une multiplicité de formes d'organisation pour répondre à des objectifs différents

Les degrés d'évolution dans la prise en charge et la mise en œuvre de la formation dans une organisation peuvent être très différents et renvoient à des modèles d'organisation spécifiques.

De façon schématique, on peut distinguer quatre niveaux d'évolution qui vont **de l'organisation simplement consommatrice de stages à l'organisation apprenante** ; cette dernière étant la forme la plus évoluée au regard du management des compétences.

L'organisation consommatrice de stages, présentant peu d'intérêt, ne fera pas ici l'objet de développement particulier.

Nous nous intéresserons plutôt aux organisations formatrices, qualifiantes et apprenantes.

■ **Les organisations formatrices** favorisent les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques de travail quotidiennes.

Le manager n'assume pas un rôle de maître d'ouvrage de formation (définition des besoins, de la commande de formation et d'évaluation) et n'a qu'une responsabilité pédagogique indirecte. Le responsable de formation s'apparente à un gestionnaire administratif, chargé du suivi des actions.

La formation ne débouche pas sur un vrai transfert de compétences, mais s'articule plutôt autour de l'acquisition de savoir-faire pratiques contextualisés.

■ **Les organisations qualifiantes** permettent le développement des compétences individuelles et collectives.

Leurs caractéristiques sont les suivantes :

- un travail valorisé et formateur ;
- une gestion des ressources humaines qui permet la synergie des compétences individuelles et collectives ;
- un professionnalisme pérennisé ;
- le recours aux formations diplômantes, afin d'élever le niveau de qualification des salariés ;
- une reconnaissance sociale et financière de l'effort de développement de compétences entrepris par le salarié.

■ **Les organisations apprenantes** privilégient les apprentissages collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences.

On ne se place donc pas dans la perspective de l'individu, mais dans celle de l'organisation ou de l'équipe.

En effet, le développement isolé de l'expertise

individuelle de chacun des salariés ne permet pas nécessairement d'assurer un développement global pour l'organisation. Et, dans ce contexte, on parle moins de qualification que de compétence. L'entreprise apprenante ne remplace ni l'entreprise formatrice, ni l'entreprise qualifiante : elle est d'un autre ordre. 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 gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2 - L'organisation apprenante au service du développement des compétences

L'intérêt de l'organisation apprenante réside dans sa capacité à se structurer de manière à permettre une professionnalisation collective. Les objectifs de formation ne correspondent pas à des objectifs de qualification, mais à des objectifs de professionnalisation.

Dans le contexte du ministère, ce changement de logique revêt une importance toute particulière, dans la mesure où notre système formation oscille encore entre deux tendances : production d'actions de formation sous la forme de stages présentiels axés sur des objectifs de qualification et 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.

A - Sortir des logiques de qualification pour aller vers la gestion des compétences

■ Les logiques de qualification

Elles sont centrées sur l'acquisition de connaissances généralement validées par un niveau de diplôme. Elles induisent que l'acquisition de savoirs constitués suffit pour occuper un poste donné avec une probabilité assez forte de réussite. Toutefois, elles ne permettent pas à l'apprenant de se constituer un savoir expérientiel susceptible de le rendre plus opérationnel.

■ L'approche par les compétences

La construction et le développement des compétences ne relève plus de la seule formation, mais « *résulte de parcours professionnalisants incluant le passage par des situations de formation et des situations simples de travail rendues professionnalisantes* » (Guy Le Boterf).

Il s'agit donc d'apprendre **dans** et **par** l'organisation où le cadre organisationnel constitue un contexte délibérément conçu pour faciliter et

stimuler les démarches d'apprentissage.

L'approche par les compétences permet d'opérer un lien entre connaissances explicites et connaissances tacites qui correspondent à des savoir-faire peu communicables et souvent contextualisés.

Les savoirs explicites correspondent eux à ce qui est formalisé et sont transférables.

La mise en situation professionnelle permet d'accéder plus facilement à ce type de savoirs et permet de construire des compétences dans l'action. L'apprentissage expérientiel repose alors sur la formalisation des pratiques et leur appropriation par l'apprenant.

Cette formalisation débouche d'ailleurs sur la construction de nouveaux savoirs constitués plus facilement communicables et appropriables par l'organisation.

B - Les apports de l'apprentissage expérientiel

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. « *Ce sont l'intensité réflexive à l'événement et la diversité des événements auxquels un même individu peut être confronté qui engendrent une expérience réellement transposable, qui génèrent un apprentissage* » (Philippe Zarifian).

Cette réflexion peut prendre diverses formes comme : la résolution de problèmes, l'analyse du travail, le diagnostic, l'anticipation...

Elle s'exprime également au travers de la capacité à apprendre d'un poste de travail et en situation de collaboration (*sous réserve que les situations organisationnelles favorisent explicitement la production de ces capacités*).

En effet, l'apprentissage est favorisé par certains facteurs. On apprend si :

- le travail a du sens ;

- les objectifs de performance sont précis ;
- la situation de travail appelle et active les processus cognitifs (situations de travail stimulantes et qui suscitent des connexions mentales) ;
- le travail est un lieu d'échanges et de confrontation des savoir-faire et des pratiques professionnelles ;
- le travail permet la prise de responsabilités. L'exercice de la responsabilité implique de mener une réflexion pour se donner des objectifs, les moyens de les atteindre et de s'auto-évaluer ensuite.

3 - Les caractéristiques d'une organisation apprenante

A - Le management par les compétences

■ Le repérage des compétences

Il passe par une connaissance précise des emplois, des activités qui y sont liées et des compétences attendues, ainsi que des compétences existant déjà dans la structure.

Les référentiels d'emplois et les référentiels de compétences constituent des outils susceptibles d'optimiser la gestion des ressources humaines sur le moyen terme et de définir plus précisément les besoins de formation et le type de modalités pédagogiques favorisant les apprentissages recherchés.

■ La formalisation des modes opératoires

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.

La transmission des savoir-faire nécessite un minimum de formalisation pour décrire les procédures, les modes opératoires ainsi que les règles à respecter (pas de mémoire, ni de capitalisation sans écrit).

Par ailleurs, l'analyse et la formalisation collective du travail par les agents engagés dans la production permet d'améliorer l'efficacité collective

et organisationnelle des conditions de production et l'apprentissage du changement.

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. Elle permet leur remise en cause et fait que les agents sont capables de produire du changement au plan de leurs pratiques, et qui plus est de façon collective et partagée.

Cette façon de penser le travail génère non seulement de la production de compétences collectives nouvelles, mais entraîne également des changements en matière d'organisation : transformation des identités professionnelles, des postures vis à vis de l'emploi et de la structure.

Elle génère également une modification des rapports production/formation : la nouveauté des savoirs naît de la participation active des acteurs ; la formation pouvant prendre la forme de réflexions et de recherches collectives.

B - Un management de la formation intégré à l'organisation

Parce qu'elle est évolutive et « contextualisée », la compétence ne peut être acquise par de la formation initiale ou continue.

L'organisation doit permettre l'acquisition permanente de savoirs nouveaux, et favoriser les situations d'apprentissage, les échanges et l'apprentissage collectif, ainsi que le développement de l'initiative et de la polyvalence. Cela nécessite :

■ L'implication de l'encadrement

Le manager doit à la fois avoir une vision transversale de la formation et s'impliquer au quotidien.

Trois types de rôles lui incombent :

• Un rôle de diagnostiqueur :

Il identifie les compétences existantes, fait remonter les besoins, définit la commande de formation et propose un cahier des charges.

• Un rôle de formateur :

Il intervient pour la formation de ses propres collaborateurs en assurant notamment le repérage des situations professionnalisantes ou bien encore la mise en place de dispositif de tutorat ou de compagnonnage au sein de son service.

Il participe à la gestion et au développement des ressources humaines.

Par ailleurs, le fait de rendre les situations professionnelles formatrices modifie également le rôle de l'encadrement et requiert des managers une priorité accordée aux processus et non aux procédures.

• Un rôle d'accompagnement et de suivi :

Il assure également l'accompagnement des agents avant et après la formation.

Il a la responsabilité d'évaluer les effets des actions

de formation et de prévoir les orientations ou les ajustements nécessaires.

■ Le développement de modes d'apprentissages intégrés aux situations de travail

Le face à face pédagogique, on le sait, ne constitue pas le seul mode d'apprentissage.

Toutefois, certains apprentissages ne peuvent se faire qu'en situation de travail ; il s'agit d'utiliser les situations comme des révélateurs de compétences.

Certaines modalités pédagogiques, telles que l'alternance, s'avèrent plus appropriées et permettent d'approfondir les interactions éducatives entre les lieux de formation plus théoriques et les situations de travail.

■ Le repérage des situations professionnalisantes

Une situation de travail n'est pas forcément et spontanément formatrice. Il faut qu'un certain nombre de conditions soit réuni :

• La situation de travail doit être suffisamment riche et complexe, c'est-à-dire comporter un problème à résoudre ; la complexité ne constituant pas forcément un obstacle à l'apprentissage, dès lors que les situations rencontrées ont du sens

et sont susceptibles d'apporter une réponse aux problèmes que se posent l'apprenant.

- L'apprentissage doit être organisé : il doit être progressif et conçu en fonction des besoins individuels de l'apprenant au regard des performances attendues.

- L'apprentissage doit être accompagné : il vise à favoriser une itération entre l'action (le faire) et la réflexion à partir de l'action, qui seule permet de construire des savoirs expérientiels décontextualisés.

■ Une organisation du travail en réseau

L'organisation en réseau paraît faciliter les apprentissages dans la mesure où elle favorise et stimule les échanges entre acteurs.

Elle contribue également à l'instauration de nouveaux rapports entre les individus, susceptibles d'élargir le potentiel de résolution des problèmes ainsi que des compétences d'action.

■ Une organisation communicante

Le fait qu'une organisation se veuille apprenante nécessite que les savoir-faire utiles soient non seulement délimités et recensés mais aussi diffusés.

La capitalisation et la mise en place d'une veille, ainsi que l'adoption d'un système de gestion des connaissances, sont indispensables afin de retrouver au bon moment l'information dont on a réellement besoin dans l'action.

■ La pratique de l'évaluation : un retour sur les acquis de l'expérience

En cherchant à comprendre les raisons du succès ou de l'échec d'une action ou d'une politique,

l'évaluation permet de progresser et d'améliorer ultérieurement l'efficacité des politiques menées ou des actions conduites.

Elle permet également de capitaliser et partager au sein d'une équipe les acquis de l'expérience. En cela, elle participe à la construction des compétences collectives de l'organisation.

■ La capitalisation

Les connaissances d'une organisation (que celles-ci soient tacites ou explicites) sont de plus en plus souvent définies comme un capital immatériel, source d'efficacité pour l'organisation.

La gestion et le partage des connaissances deviennent dès lors des enjeux importants.

Ils reposent avant tout sur une volonté collective de partage de la connaissance et sur une capacité à la faire vivre dans le temps ; ce qui nécessite des mises à jour permanentes et une utilisation régulière.

Les freins à la capitalisation collective des connaissances sont nombreux et nuisent à la diffusion des savoirs dans l'organisation.

Ils sont le plus souvent liés à la gestion du temps et à la priorité accordée à la production : transmettre et partager ses résultats est une activité jugée secondaire et délicate (et il y a toujours plus urgent...).

Ils peuvent être également liés à des enjeux de pouvoir ou bien encore à une mauvaise appréciation de leur utilité : certains conservent en effet avec soin leurs savoirs de peur de perdre du pouvoir, ou savent mal identifier dans leur expérience ce qui peut être valorisé ou être utile à d'autres.

Conclusion :

L'organisation apprenante ne se décrète pas ; elle ne peut constituer une réponse à une situation de crise et d'urgence.

C'est un objectif de long terme, entraînant une évolution des mentalités et des processus de développement de l'organisation, qui exige un choix clair se concrétisant par un mode d'organisation adapté et reconnu. Elle implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'outil formation n'a pas pour seule finalité de qualifier l'organisation, il permet aussi d'être plus efficace en développant une ingénierie de proximité d'autoformation favorisant l'acquisition et le transfert de savoir-faire et intégrant l'apprentissage dans ses modalités de fonctionnement et sa culture interne. Mais ce sont, avant tout, la capitalisation, la diffusion des bonnes pratiques, le retour d'expérience systématique sur les actions et les missions qui fondent l'entreprise apprenante.

■ Fabienne Ellul - CEDIP

Bibliographie

Jean-François Raux (1996) « Vers une ingénierie cognitive en entreprise » In : « L'organisation apprenante : l'action productrice de sens ». Tome n°1. Jeanne Mallet. Université de Provence

Richard Wittorski (1996) « Production de compétences collectives et développement d'une organisation qualifiante » In : « L'organisation apprenante : faire, chercher, comprendre ». Tome n°2. Jeanne Mallet. Université de Provence.

Jean-François Ballay (1997) « Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise ». Collection de la Direction des études et recherches d'Electricité de France.

Jean-Marc Blancherie (2000) « Inventer de nouveaux savoirs ». Veille n°38

Christian Darvogne et Didier Noyé (1993) « Organiser le travail pour qu'il soit formateur ». Insep Éditions

Gérard Ropert et Régine Haspel (1996) « Construire des organisations qualifiantes ». Les Éditions d'organisation

Françoise Litou (1996) « A la recherche de l'organisation apprenante ». Management France n°97.

... à consulter en entier dans <http://ricf.cedip.i2>