

# Les attributs de l'organisation apprenante : Socle de la RSE ? \*

## **Christian SZYLAR**

Vice President, Mizuho Financial Group,  
IAS Luxembourg

Cet article veut recenser les caractéristiques et attributs liés à l'organisation apprenante, qu'ils soient contributifs ou constitutifs qui pour nous témoignent de la première responsabilité de l'entreprise. 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 et qu'en même temps l'organisation apprenante répond 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. Notre économie et la compétition sont basées sur la bonne maîtrise du savoir, source de profit et de performance. Nous ne pouvons donc envisager la RSE que lorsque les organisations ont bâtis ce socle autour de ces éléments contributifs de l'organisation apprenante. Là est sa première des responsabilités...

### **1. Les caractéristiques et attributs de l'organisation apprenante : un socle de la RSE**

De nombreux auteurs<sup>1</sup> se sont essayés à déterminer ce qui était impliqué dans le développement réussi d'une culture La recherche sur les caractéristiques de l'organisation apprenante a été analysée et évaluée à partir de la littérature jusqu'à présent par ROSENGARTEN<sup>2</sup>. Ce faisant, onze éléments majeurs dérivent de cette analyse théorique.

#### **1.1. Le travail d'équipe et l'apprentissage en équipe**

« Jamais la maîtrise de l'apprentissage en équipe n'a été aussi nécessaire qu'aujourd'hui »<sup>3</sup>. L'apprentissage en équipe est vital car les équipes, et non les individus seuls, sont les unités d'apprentissage fondamentales dans les organisations modernes et à moins qu'une équipe puisse apprendre, l'organisation ne peut pas apprendre comme le fait remarquer SENGE : « L'apprentissage en équipe n'est rien d'autre que ce pro-

1. BARNEY, J.B., « Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? », *Academy of Management Review*, 11 (July), 1986, pp. 656-65.

2. ROSENGARTEN, P., « Learning Organisations and their Characteristics », *ECLC Proceedings International Conference*, Warwick, May 17-19, 1995, pp. 233-252.

3. SENGE, 1991, op. cit., p. 300.

cessus qui engendrent l'unité d'action et qui développent la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre. Il repose sur la discipline de la vision partagée. »<sup>4</sup>

Par conséquent, tous les membres d'une équipe devraient être formés à s'engager dans le dialogue et dans la discussion. Le dialogue en tant qu'une forme de d'investigation libre et créative des problèmes complexes, et la discussion afin de présenter et défendre diverses opinions ou vues : « La discipline de l'apprentissage collectif nécessite la maîtrise du dialogue et de la discussion. Le dialogue est un échange libre et ouvert sur des sujets complexes, qui exige une écoute très attentive des autres et une mise entre parenthèse de ses propres idées. Dans la discussion, une série d'opinions sont présentées et défendues. On recherche celles qui sont les plus aptes à déboucher sur une décision. La plupart des équipes distinguent mal ces deux types de rapports et naviguent sans cesse entre les deux.<sup>5</sup> » Le premier niveau de l'apprentissage collectif est l'apprentissage en équipe.

### **1.2. La pensée systémique et les modèles mentaux**

La pensée systémique est un outil essentiel pour rendre l'apprentissage individuel et collectif plus simple. L'organisation tout entière peut ainsi être vue comme un sac de nœud. Tout changement qui s'essaie à améliorer une partie de ce tout peut avoir un côté négatif sur une autre partie de l'organisation. Les capacités cognitives normales d'un être humain empêchent la compréhension de ce qui se passe réellement dans les organisations et systèmes complexes. Avec la pensée systémique et la sensibilité résultante pour les relations interactives, l'apprentissage collectif d'une organisation est la base nécessaire du futur avantage compétitif<sup>6</sup>.

### **1.3. Flux de communication vertical et horizontal**

Dans une organisation apprenante les frontières sont hautement perméables<sup>7</sup>. Il ne faut pas simplement garantir l'intégration des flux d'information interne à travers les fonctions et les projets, mais intégrer égale-

ment l'utilisation de l'information externe provenant des fournisseurs, des clients et des concurrents<sup>8</sup>. Ceci ne doit pas rester une tâche assignée à quelques spécialistes seulement. Tous les membres de l'organisation devraient partager en communiquant chacun avec l'autre de manière constante et illimitée<sup>9</sup>. La construction idéale d'une organisation apprenante devrait s'élaborer dans une direction telle que tous les employés puissent aussi souvent que possible se rencontrer et échanger de manière informelle. Comme le montre LEONARD-BARTON<sup>10</sup>, ce principe va garantir le flux d'information, qui est une caractéristique essentielle des organisations apprenantes.

### **1.4. Education et formation pour tous les membres de l'organisation**

Pour devenir une organisation apprenante des investissements importants doivent être engagés par l'organisation en faveur du capital humain. Un point capital est que l'éducation et la formation sont dispensées à tous les niveaux de l'organisation et dans toutes les fonctions<sup>11</sup>. Il est à noter cependant qu'une entreprise formatrice ne garantit pas nécessairement la présence d'une organisation apprenante. La formation n'est qu'un attribut, certes important, mais qu'un attribut seulement de l'organisation apprenante. Nombreuses ont été les entreprises qui ont un moment pensé qu'il fallait consommer à outrance de la formation pour pouvoir rendre l'organisation plus qualifiante et créatrice de savoirs collectifs. Ne concentrer ses efforts que sur l'effort de formation n'a pas été suffisant pour atteindre le résultat escompté.

### **1.5. Un système de récompense et de valorisation de l'apprentissage et des comportements**

Les systèmes de récompense de l'apprentissage dans les organisations apprenantes renforcent l'apprentissage. Ces systèmes sont liés à la prise de risque, à la flexibilité, à l'amélioration continue et autres comportements qu'une organisation apprenante suggère. Plus

4. Idem, p. 300.

5. Ibid, p. 300.

6. MCGILL et autres, 1992, op. cit., p. 12 ; SENGE, 1991, op. cit., p. 15 ; KOFMANN and SENGE, 1993, op. cit., p. 16.

7. MCGILL, M.E, and SLOCUM, J.W., « Unlearning the organization », in *Organizational Dynamics*, Vol. 22, N° 2, Autumn, 1993, p. 77.

8. LEONARD-BARTON, 1992, op. cit., p. 25 ; GARVIN, 1993, op. cit., p. 86 ; MCGILL and SLOCUM, 1993, op. cit., p. 77 ; ULRICH, D., and JICK, T., « High impact learning : building and diffusing learning capability », in *Organizational Dynamics*, 22(2), 1993, pp. 60-65.

9. LEONARD-BARTON, 1992, op. cit., p. 30.

10. Idem.

11. PUCIK, V., « Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage : The HRM Agenda », in *Human Resource Management*, Spring, Vol. 27, N° 1, 1988, p. 81.

que cela, la punition pour les erreurs et la dissidence doivent même être éliminés comme le suggèrent MCGILL et SLOCUM<sup>12</sup>. Afin d'encourager la curiosité dans l'organisation et éviter l'autosuffisance parmi les membres de l'organisation, ces dernières se devront donc de mettre en place de tels systèmes de récompense. Les jugements sur la performance et les systèmes d'incitation doivent honorer les actions d'apprentissage et ses résultats ainsi que toute expérimentation initiée par un membre de l'organisation<sup>13</sup>. LEONARD-BARTON<sup>14</sup> suggère ainsi que les bonus pour les employés de tout niveau hiérarchique confondu doivent y être liés<sup>15</sup>.

### 1.6. L'amélioration continue

« L'amélioration continue requiert un engagement pour l'apprentissage. »<sup>16</sup> Avec le process permanent d'ajustement de l'apprentissage, les organisations apprenantes améliorent constamment leur efficacité et leur efficacité. L'amélioration continue est donc un moyen éminemment sensible et rentable de maintenir le niveau compétitif d'une organisation. Lorsque les employés améliorent en permanence la façon dont ils réalisent leur travail, ils renforcent les capacités de l'organisation à satisfaire les besoins de ses clients. Les organisations ne retirent souvent aucun enseignement des erreurs ; il y en a beaucoup qui n'examinent pas leurs erreurs pour en tirer des leçons. La maxime « il faut tirer des enseignements de l'histoire » a un corollaire : « ceux qui ne tirent pas d'enseignement de leurs erreurs sont condamnés à les refaire ». L'amélioration continue est un excellent moyen d'éviter de refaire les mêmes erreurs coûteuses, encore et toujours.

### 1.7. Flexibilité des stratégies et des employés

La position stratégique d'une organisation influence sa capacité d'apprentissage de deux manières. La première, cela permet de poser une limite à l'étendue de la prise de décision et deuxièmement, elle construit une contextualisation favorable à la réception

et l'interprétation de l'environnement<sup>17</sup>. La flexibilité, et spécialement d'un point de vue cognitif, est une préposition pour apprendre de manière organisationnelle nous fait remarquer KLIMECKI<sup>18</sup>. Le planning stratégique doit donc inclure les analyses de scénarios, qui est un exercice managérial pour réfléchir à travers les réactions inhérentes à certains scénarios futurs et possibles. MCGILL et SLOCUM<sup>19</sup> diront même qu'il devient l'essence de la planification stratégique. Les scénarios sont des cadres de pensées qui permettent la modélisation et la présentation de développements potentiels d'organisation et ouvrent des possibilités de changement. La situation doit être analysée de façon globale afin de pouvoir planifier des actions concrètes. Avec l'aide des scénarios d'analyses contextuelles stratégiques les membres de l'organisation peuvent, au sein de groupes de réflexion, discuter des différents points de vue qu'ils se font de leur organisation. La création commune de scénarios génère un processus d'apprentissage, dans la mesure où ce travail demande une remise en question des normes de base et une formulation des objectifs qui seront la base d'actions à venir. L'organisation élargit ainsi ses compétences d'action en développant des pronostics et des plans d'action adaptés.

### 1.8. Hiérarchie décentralisée et management participatif

Dans le système linéaire et déterministe, le rôle de l'encadrement était de faire appliquer les organisations conçues ailleurs. Dans la logique de l'organisation apprenante, le rôle de l'encadrement va devoir évoluer vers un rôle de formation, d'évaluation des personnes, le développements de comportements adéquats et d'adaptation de l'organisation.

### 1.9. Laboratoires d'expérience et l'expérimentation constante

LEONARD-BARTON<sup>20</sup> assimile l'ensemble de l'organisation apprenante à un laboratoire d'expériences. SENGE<sup>21</sup> quant à lui développe le concept de « mi-

12. MCGILL and SLOCUM, 1993, op. cit., p. 78.

13. ULRICH and JICK, 1993, op. cit., p. 65.

14. LEONARD-BARTON, 1992, op. cit., p. 28.

15. Dans le même esprit, nous noterons le constat de GARVIN, 1993, op. cit., p. 83 : "Successful ongoing programs also require an incentive system that favor risk taking. Employees must feel that the benefits of experimentation exceeds the costs, otherwise, they will not participate."

16. GARVIN, 1993, op. cit., p. 78.

17. CYERT and MARCH, 1963, op. cit.

18. KLIMECKI, R., PROBST, und G., EBERL, P., « Systementwicklung als Managementproblem », in STAEHLE, W.H., and SYDOW, J., (Hrsg.), Managementforschung 1, Berlin, New York, 1991, p. 143.

19. MCGILL and SLOCUM, 1993, op. cit., p. 77.

20. LEONARD-BARTON, op. cit., p. 23.

21. SENGE, 1991, op. cit., p. 401.

cromonde » : « Les micromondes sont des outils à la portée des managers. Ils leur permettent, à travers l'expérimentation, de mieux appréhender les problèmes complexes, mettant en jeu des phénomènes systémiques. Ces micromondes "compriment le temps et l'espace" et rendent visibles les retombées lointaines de nos actes. Leur principe est ancien, même si les versions informatiques sont beaucoup plus récentes. » La peur de l'échec et/ou de l'erreur est un des principaux obstacles à l'apprentissage organisationnel<sup>22</sup>. Dans une organisation apprenante, au contraire, les réactions vis-à-vis de l'erreur sont différentes puisque toute erreur doit, en réalité, être perçue comme une occasion unique d'apprentissage pour l'individu, pour le groupe auquel il appartient et finalement pour l'organisation toute entière. L'expérimentation inclut une recherche systématique de nouveaux savoirs<sup>23</sup>.

compréhension mutuelle entre la clientèle et les prestataires de services. Ces relations peuvent aider à définir les besoins de la clientèle et ses intérêts, faciliter la prise de décisions concernant les changements ou les adaptations à apporter aux produits et aux services et permettre d'évaluer la capacité à répondre aux besoins de la clientèle.



### **1.10. Les systèmes d'évaluation des compétences**

Une démarche systématique d'évaluation des compétences répondant à un but de gestion clairement identifié est une caractéristique majeure des organisations apprenantes. La problématique de la mise en oeuvre d'une démarche Le remplacement de la notion de qualification par celle de compétence est peut-être le signe d'un changement de configuration des acteurs de l'entreprise et de leur logique d'action. change la vision des acteurs et leurs pratiques. C'est un concept opératoire servant ainsi à construire de nouvelles pratiques sociales. Elle permettra d'engager, dans le champ de la gestion des ressources humaines, des actions utiles et socialement acceptables.

### **1.11. Relations avec la clientèle**

En cette ère de turbulence, l'organisation se doit d'avoir pour politique d'améliorer la qualité de ses services par de meilleures relations avec la clientèle. Une telle ligne de conduite non seulement correspondrait à une stratégie de prestation de services de qualité, mais permettrait de fixer des normes élevées en matière de rendement des employés, de qualité des services et d'accès à ceux-ci ainsi que de satisfaction de la clientèle. On entend par relation avec la clientèle, le flux d'information et de communication bidirectionnel ayant pour objet d'établir et de maintenir une bonne

22. KOFFMANN and SENGE, 1993, op. cit., p. 9.

23. GARVIN, 1993, op. cit., p. 82.