"Le concept d'organisation apprenante" : vers un nouveau paradigme pour le développement des ressources humaines

Daniel BELET¹

Professeur associé
Université de Bordeaux

INTRODUCTION

Cette fin du XXème siècle se caractérise par une crise profonde des organisations, grandes et petites. Les concepts, principes et modèles qui les inspirent, apparaissent aujourd'hui souvent inadéquats pour faire face aux turbulences économiques, mais aussi pour répondre aux aspirations du nouveau contexte social, psycho-sociologique, culturel et idéologique de nos sociétés occidentales.

L'effondrement de l'ordre ancien n'est pas remplacé par les rassurantes certitudes d'un nouveau modèle universel d'organisation et de management. Aussi a-t-on vu émerger, d'une part, une succession de modes managériaux préconisant des solutions en termes de contenu (participation, qualité totale, excellence, management japonais, réseaux, etc.), et d'autre part, s'est développé l'idée du caractère contingent ou situationnel du management.

Les remises en cause qui ont accompagné les développements récents de la pensée managériale moderne, ont eu au moins le mérite de contribuer à la prise de conscience croissante de l'importance stratégique des ressources humaines, et donc de leurs modes de management et d'organisation.

L'objectif qui s'impose dans toutes les entreprises et les organisations est de savoir comment gérer et développer au maximum ce potentiel dont on s'aperçoit aujourd'hui qu'il est à la fois le premier gisement potentiel

de richesses de l'entreprise et le plus mal valorisé dans la plupart des organisations.

Une première réponse de la GRH à ce problème a été le recours à diverses techniques et outils de gestion : systèmes d'évaluation, dispositifs de formation, gestion prévisionnelle des emplois, bilan de compétences, audit social, etc.

Au plan managérial, de nombreuses entreprises ont mis en place des hiérarchies raccourcies, des structures organisationnelles décentralisées avec une autonomie large laissées aux responsables proches du terrain, des mécanismes de coordination favorisant le développement de réseaux horizontaux, etc...

Soulignons au passage que la crise économique et les difficultés financières rencontrées par beaucoup d'entreprises ces derniers temps, ont conduit certaines à de véritables "régressions managériales" avec le retour à des schémas tayloriens (soi-disant justifiés par les circonstances, mais traduisant une inquiétante "myopie managériale") pensant ainsi trouver une solution à leurs difficultés économiques.

Une autre réponse au problème du développement du potentiel humain de l'entreprise est apparue plus timidement ces dernières années autour de l'idée d'apprentissage. Ce concept qui a pris une importance croissante au plan managérial depuis quelques années, essentiellement dans le monde anglo-saxon, s'articule schématiquement autour de deux dimensions essentielles :

- la notion "d'apprentissage individuel" qui propose une autre approche de la formation surtout dans le domaine du management axée sur le développement du potentiel de chaque individu et qui met l'accent sur ses processus et styles d'apprentissage spécifiques.

- la notion "d'apprentissage organisationnel" qui est la transposition au plan collectif de l'idée d'apprentissage individuel et suggère qu'il peut y avoir des phénomènes d'apprentissage collectif à différents niveaux dans une organisation (équipe, groupe, unité, institution, etc.).

De cette double origine est apparu, il y a quelques années, le concept "d'organisation apprenante" et/ou "d'entreprise apprenante".

Nous essaierons d'abord de préciser ce concept encore assez flou "d'organisation apprenante" à la lumière des différentes interprétations qui sont données dans la littérature. Nous nous intéresserons ensuite à ses dimensions managériales en nous interrogeant sur le nouveau paradigme de management et surtout de développement des ressources humaines qu'il suggère à travers une approche intégrée de l'apprentissage. Enfin, nous esquisserons les incidences de ce concept d'organisation apprenante sur un aspect de la GRH : la nouvelle vision et les nouveaux principes de la formation auxquels il conduit.

QU'EST-CE QU'UNE "ORGANISATION APPRENANTE" ?

• De l'origine de l'idée au concept

Le concept "d'organisation apprenante" émerge depuis quelques années dans la littérature managériale, essentiellement d'origine anglo-saxonne. Il suscite un intérêt croissant dans le monde de la formation et du développement des ressources humaines.

En effet, non seulement il offre des alternatives innovantes aux approches classiques de la formation, mais surtout il ouvre de nouvelles perspectives pour améliorer l'efficacité du management et la compétitivité des entreprises dans le contexte actuel de crise.

Cependant, il n'apparaît pas encore très clairement en quoi consiste exactement une "organisation apprenante", quelles sont les conditions qui doivent être réunies pour susciter sa création et son développement, comment ce changement peut être mis en oeuvre et quels sont les bénéfices que peut attendre une telle organisation et les gens qui y travaillent ?

Si le terme "d'organisation apprenante" ou "d'entreprise apprenante" apparaît relativement récemment, on constate que l'idée derrière ce concept est ancienne et que la littérature touchant ce thème est importante. Les origines de l'idée remontent aux années 50 avec SIMON (1953) et l'approche systémique des organisations (et notamment les tenants de l'approche socio-technique) qui considèrent les organisations comme

des organismes vivants, susceptibles d'apprendre. Mais les idées relatives à l'apprentissage organisationnel se sont surtout développées au cours des années 60 et 70. On notera les écrits de BATESON (1973) sur les différents types d'apprentissages et en particulier sa théorie du "deutero-learning" ou comment apprendre à apprendre, et ceux de LIPPITT (1969) sur le "renouveau organisationnel".

Le terme de "système d'apprentissage" a été popularisé par SCHON au début des années 70 aux Etats Unis et par REVANS au Royaume Uni en 1969.

Il convient d'observer que la littérature du mouvement du "développement organisationnel" (O.D.) qui a pour objectif le changement, s'est partiellement intéressé à cette idée bien qu'il s'agisse essentiellement, selon les tenants de ce courant, d'un changement organisationnel planifié.

Mais le principal point de départ du concept "d'organisation apprenante" est dû à ARGYRIS et SCHON (1978) avec leur ouvrage intitulé "Organizational Learning : A Theory in Action Perspective". Dans les années 80, le lien entre l'apprentissage, la formation et les performances des entreprises, s'est développé avec une gamme de nouveaux concepts "d'action-learning". PETERS ET WATERMAN (1982), dans leur ouvrage sur l'excellence, ont repris cette idée sans l'approfondir. REVANS (1980 et 1982) et GARRATT (1987 et 1988) ont popularisé ce concept auprès des dirigeants et cadres supérieurs des entreprises anglo-saxonnes.

HEDBERG (1981), MORGAN (1983, 1986, 1989) et PETTIGREW (1975, 1985, 1991) ont contribué à élargir le débat sur l'apprentissage organisationnel, la culture d'entreprise et les stratégies de changement.

On observe que le terme "d'entreprise apprenante" a émergé à propos de sociétés commerciales qui s'étaient engagées dans un processus de changement, en particulier dans le domaine du management des ressources humaines. La fin des années 80 et le début des années 90 ont vu une évolution du concept d'entreprise ou d'organisation "apprenante" vers des liens plus clairs entre la formation, le développement et le management des ressources humaines d'une part et les performances et la compétitivité de l'entreprise, d'autre part. Les entreprises et leurs responsables ont été forcés de s'intéresser à la formation de leur personnel afin de leur donner les compétences nécessaires pour être plus efficace et faire face aux évolutions rapides de la technologie, des outils de production, des méthodes marketing et de gestion.

Le concept de management de la qualité totale a aussi constitué un facteur important dans l'élargissement des approches de formation et d'apprentissage organisationnel. Dans cette optique, les gens apprennent à travers leur travail et cet apprentissage expérientiel semble bien être une clé capitale pour comprendre comment les entreprises peuvent mieux utiliser l'apprentissage sur le tas (à l'image des firmes japonaises très admirées).

Le concept actuel "d'organisation apprenante" remonte à la seconde moitié des années 80 lorsqu'il a été

exposé simultanément par HAYES, WHEELWRIGHT et CLARK (1988) aux Etats -Unis et par PEDLER, BOYDELL et BURGOYNE (1988) en Grande Bretagne.

• Quelques définitions du concept et quelques questions....

Compte tenu des perspectives différentes adoptées par les principaux auteurs sur ce sujet et du caractère récent de ce concept, on est en présence de nombreuses définitions.

Parmi les plus représentatives, citons celle de PEDLER, BOYDELL et BURGOYNE (1988) :

"Une organisation apprenante est une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et qui se transforme continuellement".

CELLES DE HAYES, WHEELWRIGHT ET CLARK (1988) :

"Une organisation apprenante facilite un développement participatif (horizontal) et innovateur (vertical) avec et entre les gens et les institutions au plan commercial, technologique et social. En cela, elle transcende non seulement l'entreprise au sens commercial, mais aussi comme institution hiérarchique".

celle de SENGE (1990) :

"La première étape pour se diriger vers une organisation apprenante est l'adaptabilité. C'est pourquoi les firmes les plus avancées mettent l'accent à la fois sur l'apprentissage adaptatif qui a trait à faire face à une nouvelle situation et à l'apprentissage génératif qui est relatif à une capacité de créativité".

ou encore celle de HANDY (1989) :

"L'organisation apprenante peut signifier deux choses, il peut vouloir dire une organisation qui apprend et/ou une organisation qui encourage l'apprentissage de ses membres. Il devrait signifier les deux".

Ces définitions fournissent quelques indications sur ce qu'est une "organisation apprenante". Les thèmes clés qui la décrivent sont : transformation, formation, changement, participation, innovation, changement de la façon de travailler des gens, adaptation, style de management, délégation, encouragement de l'implication du personnel, etc.

Il est déjà intéressant de remarquer l'importance des dimensions managériales et de gestion des ressources humaines que contient ce concept.

C'est ce que soulignent BARNHAM, FRASER et HEATH (1988) qui perçoivent les "organisations apprenantes" comme celles où la formation et le développement personnel font partie intégrante de l'organisation et où l'apprentissage est vécu comme un processus continu au lieu d'être restreint à une activité spécifique à certains moments de la carrière d'un individu.

L'apprentissage dans le cadre du travail courant est un aspect naturel de la vie quotidienne laborieuse. Ces auteurs indiquent qu'apprendre à apprendre devient un aspect clé de l'apprentissage expérientiel et donc de la formation.

Malgré ces différentes définitions, il convient de reconnaître que le concept "d'organisation apprenante" n'est pas dépourvu d'ambiguïté (voire même parfois d'obscurité) en dépit de sa richesse. Les principales raisons de l'aspect confus du concept ont trait d'une part au contenu de l'apprentissage et d'autre part à la possibilité d'étendre la notion d'apprentissage à une dimension sociale et organisationnelle. De nombreuses questions peuvent être posées à son sujet auxquelles les réponses sont encore délicates voire inexistantes, telles que :

- Qu'est-ce que l'apprentissage ? Qu'entend-on exactement par "organisation" ?
- Qu'est-ce que l'apprentissage pour une organisation ?
- Y a-t-il différents types ou niveaux d'apprentissage et comment peut-on les reconnaître ?
- De quelle transformation de l'organisation s'agit-il lorsqu'on parle d'apprentissage ?
- Quand, comment et pourquoi peut-on dire qu'une organisation a appris ?
- etc.

Mais l'objectif de cet article n'est pas d'entrer dans un débat théorique sur ce concept naissant "d'organisation apprenante". Il est d'abord d'essayer de comprendre ses principales significations dans le contexte actuel des entreprises et des organisations. Il est aussi et surtout d'examiner comment sa perception par les acteurs commence à influencer (et a des chances d'inspirer de plus en plus à l'avenir) les principes de management des organisations et des ressources humaines dans les entreprises les plus "progressistes", et en particulier les politiques de formation.

Aussi nous paraît-il intéressant d'essayer d'analyser les principales dimensions managériales sous-jacentes à ce concept tant au plan des modes d'organisation que des principes de gestion des ressources humaines qu'il suggère.

"L'ORGANISATION APPRENANTE" : NOUVEAU MODELE DE MANAGEMENT ET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

• Dimensions managériales et modes de gestion des ressources humaines de "l'organisation apprenante"

Les définitions citées du concept "d'organisation apprenante" permettent d'esquisser les principales caractéristiques structurelles et procédurales d'un tel type d'organisation.

Un premier niveau met l'accent sur des spécificités structurelles (diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, délégation de responsabilités, autonomie...), une politique de formation active et généralisée à l'ensemble du personnel et une politique de communication et de motivation du personnel à tous les niveaux de l'organisation dans le but de créer une vision partagée de l'avenir.

A un second niveau, "l'organisation apprenante" se caractérise par une ouverture, une transparence, des structures organisationnelles plus plates, un effort accru de motivation du personnel, etc., mais en plus, elle utilisera ces dimensions managériales de façon instrumentale pour libérer les connaissances et compétences cachées au sein de l'organisation. Les organisations qui ont atteint ce second niveau de développement se préoccupent essentiellement de développement individuel et de groupes en termes d'accroissement des compétences et des connaissances.

Certaines s'intéresseront à ce que l'on peut appeler "l'apprentissage caché ou institutionnalisé" c'est-à-dire l'apprentissage des compétences et des connaissances que le personnel acquiert et développe à travers la pratique quotidienne de son travail. (Il convient en effet de remarquer qu'au delà des descriptions de fonctions que réalisera l'organisation, il existe toujours un apprentissage caché ou informel résultant de l'exercice d'une quelconque activité professionnelle au sein d'une organisation). Les gens adaptent toujours ce qu'ils font et la façon de le faire pour optimiser leur situation au sein de l'organisation. Leurs comportements s'inscrivent dans une logique systémique d'acteur répondant à des changements perçus soit à l'extérieur de l'organisation (ex : évolution du marché, changement des besoins des clients, etc.), soit au sein même de l'organisation (ex : évolution de la culture, changement des structures, des styles de management, etc.).

Comme le souligne WHIPP (1991) "L'apprentissage fait référence à la façon dont les membres d'une organisation changent collectivement leurs connaissances, leurs valeurs et modèles mentaux partagés de leur entreprise et de ses marchés".

Il semble qu'on puisse appréhender un troisième niveau dans le cycle de développement d'une organisation apprenante. Après avoir mis en oeuvre de meilleures procédures de communication, changé les pratiques managériales, s'être engagé dans des projets et travaux innovants et avoir mis en oeuvre des formes d'apprentissage collectif dans l'organisation, il devient alors possible et nécessaire de s'impliquer dans de nouvelles formes de recherche et développement organisationnelles afin de déterminer comment l'organisation doit se remodeler pour le futur.

C'est le concept que BROWN (1991) appelle "corporate research" qui doit selon cet auteur aboutir à développer des prototypes de nouveaux modèles mentaux de l'organisation et de ses activités. Pour BROWN et la société XEROX dont il est un des dirigeants, "l'entreprise apprenante" ne peut pas se limiter à dire ou à demander aux gens ce qui va arriver à l'avenir. Ils ont besoin de l'expérimenter. Dans cette perspective, XEROX a développé des "laboratoires de simulation" qui permettent

d'effectuer des recherches non seulement avec le personnel de l'entreprise, mais aussi avec les clients de l'entreprise. Ce qui est intéressant dans l'émergence d'un modèle de développement de l'organisation apprenante, c'est qu'il s'appuie sur les acteurs qui prennent des rôles clés (notamment sous l'influence des technologies avancées) pour influencer et modeler le développement organisationnel des entreprises.

Ce concept de laboratoires d'expérimentation d'apprentissage organisationnel a été repris notamment par SENGE (1991) dans le cadre de ses recherches au "Learning centre" du MIT-Sloan School of Management.

Une autre illustration de ce troisième stade de l'organisation apprenante est présentée par SENGE (1990, 1991) avec sa proposition de bâtir des "organisations intelligentes" dont les membres peuvent développer leurs capacités et de nouveaux modes de pensée et où surtout "les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble".

Ce qui, précise-t-il passe par "une révolution de l'état d'esprit de ses membres. En effet, le véritable apprentissage est celui qui permet de nous recréer, de modifier notre manière de voir le monde et nos relations avec ce dernier, de devenir capable de faire ce qui nous était avant impossible".

Selon cet auteur l'organisation intelligente est non seulement une organisation dont les membres apprennent et dont le management mise sur l'apprentissage individuel de tous ses membres, elle est aussi et surtout une organisation qui sait clarifier et remettre en cause les "modèles mentaux" qui limitent nos pensées et nos actions, notre manière de voir et nos perceptions du monde. Il cite notamment dans son ouvrage "la Cinquième Discipline" (1991) les expériences menées dans ce sens par les Sociétés SHELL et HANNOVER.

• Un modèle "d'entreprise apprenante" :

PEDLER, BURGOYNE et BOYDELL (1991) présentent un modèle managérial "d'entreprise apprenante" qu'ils décrivent à partir de 11 caractéristiques essentielles :

- une approche d'apprentissage de la stratégie,
- une élaboration participative de la politique d'entreprise,
- une nouvelle démarche d'information,
- un système comptable et de contrôle formateur,
- une logique interne d'échange client/fournisseur,
- un système de récompense flexible,
- des structures organisationnelles créant des opportunités de développement,
- des collaborateurs tournés vers l'environnement de l'entreprise,
- un système d'apprentissage organisationnel basé sur l'échange avec d'autres entreprises,
- un climat favorable à l'apprentissage basé sur l'expérience et l'expérimentation,
- des opportunités d'auto-formation pour tous.

On constate que les dimensions de ce modèle relevant du management des ressources humaines sont capitales. En fait, il traduit une philosophie du management, de l'organisation et de la gestion des ressources humaines basées sur l'apprentissage tant au plan individuel que collectif. Il offre par là une nouvelle vision managériale dont l'objectif prégnant est de contribuer à l'apprentissage individuel et collectif des hommes de l'organisation à travers toutes les politiques, les procédures, les structures et modes de fonctionnement de l'entreprise.

En ce qui concerne les dimensions relevant plus spécifiquement de la GRH, on remarque que le modèle préconisé s'articule autour de quatre dimensions majeures :

- une politique de communication interne et de dissémination de l'information axée sur la formation des collaborateurs et leur permettant de bien comprendre les enjeux de la stratégie de l'entreprise et d'optimiser en conséquence leur propre action.

- une politique de récompense flexible ne reposant pas seulement sur de l'argent, mais adaptée aux contributions différentes qu'on peut attendre des collaborateurs et qui remet en cause les hypothèses et les valeurs sous-jacentes au système de récompense traditionnel.

- une politique d'implication et de participation active des collaborateurs au processus de décision stratégique de l'entreprise depuis son interface avec l'environnement externe jusqu'à sa mise en oeuvre, avec notamment ses incidences en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

- Enfin et surtout, une politique systématique et permanente d'apprentissage à tous les niveaux dépassant les approches classiques en termes de formation. D'abord en instaurant dans l'organisation un climat managérial véritablement propice à l'apprentissage ce qui est étroitement lié notamment au style de management de l'encadrement et ensuite en offrant à tous des opportunités d'autoformation permanente à travers des programmes de développement individualisés correspondant aux besoins d'apprentissage de tous les membres.

Cette politique de GRH est complétée dans ce modèle "d'entreprise apprenante" par un ensemble de dispositions touchant le management de l'organisation en termes de structures organisationnelles de relations internes horizontales inter-unités et d'échanges et d'apprentissages inter-entreprises.

Comme l'indiquent les auteurs de ce modèle, il a été conçu pour " *qu'un flux d'énergie permanent irrigue l'organisation* " tant au niveau individuel que collectif, résultat de la mise en oeuvre d'un processus et d'une dynamique constante d'apprentissage généralisée.

"L'ORGANISATION APPRENANTE" ET L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU PARADIGME POUR LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES :

• Evolution de la formation et du développement des ressources humaines

La période de croissance économique des années 60 conjuguée avec la rapide évolution des technologies a mis en évidence le manque de main d'oeuvre qualifiée. Le dispositif réglementaire de 1971 sur la formation professionnelle a eu un impact considérable sur le développement de la formation en France. La rationalité de ce système de formation était en fait celle de la planification selon la séquence classique : description des postes, spécifications des postes, identification des besoins de formation, objectifs en termes de connaissances, compétences, comportements, planification de la formation et évaluation.

Il faut reconnaître que les résultats de cette approche de la formation ne sont pas toujours très cohérents, très prévisibles et satisfaisants. Il est délicat et quelque peu artificiel d'éclater des emplois en micro-compétences et portefeuille de connaissances. En effet on passe souvent à côté d'autres qualités nécessaires pour l'accomplissement des fonctions souvent complexes en cause, comme par exemple dans le domaine de l'encadrement. De plus, cette approche éclatée de la formation porte des germes d'aliénation des individus considérés comme des unités mesurables, modelables et sans objectifs propres. Et ceci particulièrement quand les bases et méthodes d'évaluation sont discutables et ne tiennent pas suffisamment compte des différences, des spécificités et de la complexité psychologique et comportementale des êtres humains.

Les systèmes de formation qui en résultent aboutissent souvent à des effets pervers bien connus : structures lourdes et coûteuses, des formateurs souvent éloignés des préoccupations des individus en formation, des gens fréquemment critiqués à l'égard des cycles suivis, des responsables opérationnels insatisfaits constatant que les savoirs-faires et les connaissances acquises dans ces formations n'ont pas en général beaucoup d'impact quand ils sont transférés à leurs situations de travail, etc.

Une réaction aux problèmes issus de ces approches traditionnelles de la formation a été l'émergence dans le milieu des années 70 du courant dit du "Développement Organisationnel" qui a pris la forme d'un ensemble de théories et de pratiques. Il s'attaquait essentiellement aux problèmes de bureaucratie des grandes organisations en proposant des changements de style de management, des améliorations des communications etc... initiés par les dirigeants. Les effets furent en général limités même si ce courant contribua à "semmer des graines" qui germèrent plus tard sous la forme du concept de "Transformation Organisationnelle" dont le principal représentant est OWEN (1987). Il décrit essentiellement le processus de transformation de l'organisation à travers plusieurs stades où elle prend des formes complètement différentes au fur et à mesure qu'elle gagne en maturité.

Une autre réaction vers la fin des années 70 et le début des années 80 s'est orientée essentiellement vers les individus et leur développement personnel avec un ensemble de méthodes qui ne touchèrent souvent qu'une élite ou des groupes restreints (encadrement surtout) et n'eurent guère d'impact sur l'ensemble de l'entreprise ou de l'organisation.

Un courant proche de ce dernier a été celui de "l'Action learning" (mal traduit en français par le terme de "formation-action") dont l'initiateur fut REVANS (1980, 1982, 1983) qui proposait une nouvelle philosophie de la formation dans le cadre du travail quotidien, très intéressante et novatrice mais à l'impact organisationnel souvent limité en pratique à quelques groupes pilotes.

Une troisième tendance au début des années 80 est due à PETERS et WATERMAN (1982) avec la recherche de "l'excellence". Cette théorie de la performance basée sur le gain a essayé de promouvoir une dynamique organisationnelle ou la formation pratique avait une fonction importante. Ses effets furent en pratique restreints. Sa logique et ses principes enthousiasmants mais simplistes furent très critiqués pour leurs effets pervers et à cause des échecs de nombreux exemples d'entreprises qui avaient servi d'arguments à ces auteurs.

Enfin, il faut aussi mentionner le courant du management de la qualité totale dont DEMING (1988) a été un des principaux représentants, qui s'est développé au cours des années 70 et 80 au Japon et 80-90 ailleurs. Il a contribué à forger une autre approche de la formation et du développement des organisations, dont est en partie issu également le concept "d'organisation apprenante".

On constate donc que l'évolution des idées sur la formation, le développement des organisations, le développement personnel et le management de la qualité a constitué le terreau sur lequel s'est construit progressivement le concept "d'organisation apprenante". Il suggère que les organisations comme les individus peuvent apprendre. La problématique de l'apprentissage individuel et organisationnel conjoint et surtout de leur intégration constitue le cœur de ce nouveau modèle de développement des ressources humaines.

• Une approche intégrée de l'apprentissage.

Le concept "d'organisation apprenante" se caractérise, nous l'avons souligné, par la conjugaison et le renforcement réciproque des apprentissages des individus et d'un ensemble d'apprentissages collectifs. Le processus d'intégration de ces différents niveaux d'apprentissage s'accomplit lorsque certaines conditions sont réunies et peut prendre des formes variées. Il n'existe pas encore à ce jour de théorie "holistique" et formalisée satisfaisante de ce type "d'apprentissage intégré". En revanche, on peut observer un ensemble de principes, d'observations, d'expériences managériales qui apportent autant d'éclairages intéressants sur ce phénomène d'intégration des différents niveaux et processus d'apprentissage au sein d'une organisation, et qui conduisent à la qualifier (souvent un peu rapidement) "d'apprenante".

Nous évoquerons seulement ici quelques uns de ces principes managériaux paraissant apporter un éclairage ou une contribution intéressante pour comprendre ces phénomènes d'intégration des processus d'apprentissage au sein d'une organisation.

Sans pouvoir, dans le cadre restreint de cet article, développer les moyens et les concepts managériaux favorisant l'intégration recherchée des apprentissages individuels et collectifs, précisons qu'ils s'articulent schématiquement autour des principaux axes suivants :

- Créer des opportunités d'apprentissage systématique en développant un climat d'apprentissage et des opportunités de développement personnel (par le moyen de structures et procédures adéquates), mais aussi en sachant instaurer un état d'esprit général dans ce sens au sein de l'organisation.

Parmi les moyens pratiques allant dans ce sens, citons entre autres :

- la création de centres de formation ou d'universités d'entreprise,
- le rôle et les responsabilités de formateur de l'encadrement à tous les niveaux hiérarchiques,
- la reconnaissance de l'apprentissage comme une compétence spécifique à développer,
- la pratique systématique de méthodes de "formation-action" dans l'entreprise,
- l'orientation de la réflexion vers les objectifs et les valeurs dominantes de l'organisation,
- l'utilisation du travail comme un moyen permanent d'apprentissage,
- l'attention portée à la qualité du climat d'apprentissage dans l'organisation,
- l'offre de plans de développement personnel pour tous dans l'organisation ou l'entreprise,

- Mettre en place des structures ayant pour objectif de favoriser l'apprentissage tout en servant la stratégie de l'organisation ou de l'entreprise.

Citons dans ce sens :

- la conception "d'espaces de développement" physiques, sociaux et psychologiques au sein de l'organisation,
- l'aplatissement des hiérarchies avec l'accroissement de l'autonomie et du pouvoir de décision en fonction du professionnalisme des individus,
- la capacité à créer des structures et des procédures de travail capables de favoriser l'apprentissage (équipes, task-forces, structures temporaires, réseaux, ...),
- l'accent mis davantage sur les valeurs dominantes de l'organisation que sur les structures et procédures plus susceptibles d'évolution,
- le développement de pratiques favorisant la polyvalence de compétences à l'occasion des relations de travail avec d'autres collaborateurs.

- Développer des relations productrices d'apprentissage avec l'environnement de l'organisation ou à l'intérieur de l'entreprise :

Citons par exemple :

- rechercher des collaborations permettant des apprentissages à travers des relations avec

d'autres organisations (partenaires, fournisseurs, clients, concurrents, etc...),

- changer les représentations que l'on peut se faire de l'environnement en considérant qu'il s'agit essentiellement d'une "construction interne" bloquant souvent des possibilités d'apprentissage,
- faire des différences identifiées avec l'extérieur (par exemple les concurrents) des opportunités d'apprentissage,
- saisir toutes les occasions de se développer et d'apprendre à travers tous les contacts que l'organisation et ses membres peuvent avoir avec des entités extérieures.

- *Construire dans l'organisation de nouveaux modèles mentaux privilégiant des réflexes et des attitudes d'apprentissage.*

Par exemple :

- apprendre à penser différemment en évitant les raisonnements linéaires et alternatifs au profit d'approches mentales plus souples capables d'envisager un problème de points de vue différents,
- savoir tirer des leçons des échecs et accidents pour éviter qu'ils ne se reproduisent et favoriser les comportements dans ce sens par un climat approprié,
- reconnaître l'apprentissage (compétences de créativité, d'agilité mentale, habitude d'apprendre) et la prévision comme des compétences à part entière à développer à tous les niveaux,
- aider les gens à se poser en permanence des questions sur les objectifs de leurs actions, sur les différences qu'ils observent entre leurs hypothèses et la réalité, etc. en leur donnant le temps, l'espace et l'aide nécessaire,
- rendre chacun responsable de l'apprentissage d'autres (par des rôles de "coach", mentor, tuteur, instructeur...) dans l'exercice normal de ses responsabilités professionnelles,
- développer une vision globale du futur de "l'organisation apprenante" et la faire partager en suscitant l'adhésion aux valeurs fortes qu'elle véhicule,
- s'appuyer sur les théories d'apprentissage basées sur l'expérience tels que le cycle d'apprentissage présenté par KOLB (1984), les styles d'apprentissage présentés par HONEY et MUMFORD (1983 et 1986) et le concept "d'action learning" dû à REVANS (1980, 1982, 1983),
- tenir compte enfin des différents niveaux d'apprentissage décrits par ARGYRIS et SCHON (1978) pour développer surtout les apprentissages en "boucle double" et de troisième ordre ou "deutero-learning" (apprendre à apprendre) tant au niveau des individus qu'au plan collectif.

On observe que le concept "d'organisation apprenante" se traduit en pratique par un principe "d'apprentissage intégré" à différents niveaux : individuel, équipe ou groupe de travail, inter groupes, organisationnel ou institutionnel et inter-institutionnel. Les processus d'apprentissage constituent l'essence même de ce nouveau type d'organisation. Précisons bien qu'il ne s'agit pas d'un quelconque nouveau modèle de management universel vers lequel il serait souhaitable de tendre, mais bien d'un autre processus et d'une autre dynamique de management constituant l'esquisse d'un nouveau paradigme de développement des ressources humaines. Nous donnerons

ici un aperçu de ce dernier point qui devrait intéresser directement l'évolution probable du management des ressources humaines et permettre de renouveler profondément les pratiques en matière de formation.

L'IMPACT DU CONCEPT "D'ORGANISATION APPRENANTE" SUR LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES : VERS UNE AUTRE VISION DE LA FORMATION .

Des approches courantes de formation à celle de "l'apprentissage intégré".

Les réflexions précédentes sur le concept "d'organisation apprenante" et ses significations conduisent à des perspectives très différentes des politiques et pratiques de formation dans les entreprises et organisations.

On passe d'une logique instrumentale de la formation centrée essentiellement sur l'individu et axée sur l'acquisition de savoirs et de compétences à une approche intégrée en termes d'apprentissages conjuguant dans le cadre d'une nouvelle philosophie managériale le développement individuel et collectif des ressources humaines. Il est intéressant de souligner les spécificités de cette philosophie intégrée de l'apprentissage et notamment les principales valeurs et les hypothèses sous-jacentes qu'elle implique, à savoir :

- Les hommes sont d'abord considérés comme fondamentalement créatifs, actifs et ayant le désir de bien faire. Leurs motivations sont de nature essentiellement intrinsèque et les stimulants extrinsèques n'ont que très peu d'effets, voire des effets pervers sur leurs comportements. Ils aspirent à un développement personnel devant leur permettre de valoriser l'ensemble de leur potentiel.

- Si les capacités des hommes sont très variables, il est nécessaire d'analyser leurs talents et de leur proposer des tâches qui en tiennent compte.

- La diversité des hommes doit non seulement être reconnue et respectée mais encore valorisée et appréciée afin de susciter la créativité et l'enrichissement de l'organisation par apprentissage réciproque.

- Les hommes ont besoin d'une vaste gamme de ressources et d'opportunités d'apprentissages pour leur permettre d'apprendre les procédures établies et d'en créer de nouvelles plus performantes.

- Les moyens et résultats d'apprentissage varient : des personnes différentes apprendront des choses différentes de manières différentes.

- La seule façon de gérer correctement cette variété d'apprentissages est de concevoir un système offrant une grande variété d'opportunités d'apprentissages.

- Il est difficile de mesurer les résultats de l'apprentissage des individus. La meilleure façon de l'apprécier est par le biais de systèmes offrant de nombreuses possibilités de dialogue et de "feedback" avec les intéressés. Les systèmes et outils de mesure proposés pour l'évaluation de tels résultats sont en général très discutables.

- Les variations des résultats d'apprentissage sont généralement beaucoup plus liées au contexte organisationnel qu'à l'individu lui-même.

- Il est dangereux de vouloir décomposer les tâches en un ensemble de micro-compétences et micro-savoirs et de travailler séparément sur chacun d'entre eux en faisant l'hypothèse que leur somme permettra automatiquement d'améliorer l'ensemble de la performance professionnelle.

- L'apprentissage se caractérise par un processus permanent d'amélioration des résultats concrets (et non par des actions ponctuelles liées à des considérations diverses et temporaires de l'organisation ou de l'individu).

- En matière d'apprentissage, les causes et les effets sont largement séparés dans l'espace et le temps. Il ne peut donc y avoir d'effets réels qu'à moyen terme.

- L'apprentissage concerne tous les individus à l'intérieur de l'organisation ou de l'entreprise, quelque soit leur niveau de responsabilités et ce, de façon permanente tout au long de leur vie professionnelle.

On observe naturellement que ces hypothèses diffèrent sensiblement de celles sous-jacentes aux politiques de formations courantes mises en oeuvre dans la plupart des entreprises et des organisations.

L'appui sur de tels principes issus de l'approche intégrée de l'apprentissage conduit à repenser en profondeur les politiques de formation (ou plutôt de développement des ressources humaines) des organisations et des entreprises. Ils ont de fortes chances d'être mieux adaptés à la nature mentale et comportementale des défis profonds auxquels sont confrontés les entreprises et les organisations en matière de développement des ressources humaines et de mutations des modes de management.

• Vers de nouvelles politiques de formation fondées sur un autre paradigme managérial du développement des ressources humaines.

Le principe "d'apprentissage intégré" issu du concept "d'entreprise apprenante" apparaît clairement lié à un autre paradigme managérial. Il en est à la fois l'expression directe et la substance même comme l'indiquent les valeurs et les hypothèses, résumées ci-dessus, qui fondent ce type d'approche.

L'apprentissage devient le "fil rouge" de ce nouveau concept managérial et par conséquent la philosophie de formation qui en découle prend elle-même une dimension managériale globale et fondamentale. La formation n'est plus dans cette optique un outil (même stratégique) au service d'une stratégie organisationnelle, géré par un service spécialisé dans la mise en oeuvre de

programmes de prestations pédagogiques, comme on l'observe actuellement dans les entreprises.

Selon cette vision, c'est l'ensemble du management de l'entreprise (structures, procédures, style de management, etc...) qui doit être repensé pour "produire" un ensemble cohérent de processus d'apprentissages individuels et collectifs. Les systèmes de formations consistent donc dans cette optique avant tout à susciter et entretenir des processus permanents et généralisés de développement axés sur les changements de comportements individuels et collectifs. Ils ont pour finalité principale la transformation mentale et comportementale de l'organisation en phase avec sa dynamique stratégique. L'essence managériale profonde de la formation apparaît clairement dans la nouvelle vision à laquelle conduit ce concept "d'organisation apprenante".

Mais on remarque également que ce nouveau paradigme managérial a des impacts considérables sur tous les autres domaines traditionnels de la gestion des ressources humaines (en dehors des politiques de formation proprement dites) : systèmes d'évaluation, de promotion, de recrutement, de rémunération, de motivation, etc... qu'il n'est pas possible d'évoquer ici. C'est donc bien également un nouveau paradigme pour le management des ressources humaines que représente ce concept "d'entreprise apprenante".

Pour reprendre les distinctions de niveaux d'apprentissage d'ARGYRIS et SCHON (1978), cette perspective implique des apprentissages de second et de troisième ordre pour les entreprises et par conséquent des changements considérables au plan du concept même d'entreprise et de ses principes de management.

Certaines entreprises grandes et petites (CNOF, 1993 ; SENGE, 1991 ; EFMD, 1993) ayant pris conscience des enjeux capitaux de telles transformations commencent à mettre en oeuvre, de façon partielle et expérimentale des approches managériales allant dans le sens de "l'organisation apprenante".

Comme le souligne P. SENGE, le principal défi des futurs leaders sera de construire de telles "organisations et entreprises apprenantes" dans la mesure où leur capacité à apprendre sera probablement à l'avenir non seulement la condition de leur survie mais aussi et surtout leur principale source d'avantages compétitifs. C'est le sens d'une observation du magazine FORTUNE qui affirme que :

"les entreprises qui réussiront le mieux dans les années 90 seront celles qui auront mis en oeuvre quelque chose que l'on pourra qualifier d'organisation apprenante" (FORTUNE, 1989, 3 juillet, p. 48-62).

NOTES

1 Professeur-associé à l'Université de Bordeaux 1 - Consultant d'entreprises. Président de l'Association pour le Développement de la Formation au Management (ADEFMA)

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS, C. (1991) - "Teaching Smart People How to Learn" - Harvard Business Review - May-June pp. 327 - 337.
- ARGYRIS, C. and SCHÖN, D. A. (1976)- "Theory in practice : increasing professional effectiveness" - Jossey-Bass Publisher-San Francisco.
- ARGYRIS, C. and SCHÖN, D. A. (1978) - "Organizational Learning : A Theory in Action Perspective" Addison Wesley - Reading - Mass.
- AUBREY, B. (1990) "Savoir-Faire-Savoir" - InterEditions-Paris.
- BARHAM, K., FRASER, J. and HEATH, L. (1988) - "Management for the Future" - Final Report to the Foundation for Management Education - FME - Ashridge.
- BATESON, G. (1973) - "Steps to an Ecology of Mind" - Palladin-London
- BOYDELL, T.H. and PEDLER M. J. (eds) (1981) - "Management Self Development : Concepts and Practices" - Gower Press. London
- BROWN, J. S. (1991) - "Research that re-invents the corporation" - Harvard Business Review - January - February.
- CARRE P. et PEARN, M. (1992) - "L'Autoformation dans l'Entreprise" - Editions Entente - Paris.
- CNOF (1993) - "L'Organisation Apprenante" - Dossier dans Management France - avril 1993 - n° 84 - p. 3 à 14.
- COURTOIS, B. et PINEAU, G. (1991) - "La formation expérientielle des adultes" - La Documentation Française - Paris
- de GEUS, A. P. (1988) - "Planning as Learning" - Harvard Business Review - march - avril 1988.
- DEMING, W. E. - "Out of the Crisis" (1986) - Cambridge University Press.
- EFMD (1993) - "Focus : Learning" - EfmD Forum quarterly review-93/1.
- ELIAS, J. L. et MERRIAM, S. (1983) - "Penser l'éducation des adultes" - Guérin- Paris.
- FIOL, C. M. and LYLES, M. A. (1985) - "Organizational Learning" - Academy of Management Review, vol. 10, 4, pp. 803-813.
- GARRATT, B. (1987) - "The Learning Organization" - Fontana - Collins - London.
- GARRATT, B. (1988) - "Learning to Lead" - Fontana - Collins - London.
- GARVIN, D. (1993) - "Building a learning organization" - Harvard Business Review, July-August.
- GREINER, L. E. (1972) - "Evolution and Revolution as Organization Grow" - Harvard Business Review, July-August.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C. and CLARK, K. B. (1988) - "Dynamic Manufacturing : Creating the Learning Organization" - The Free Press - New-York.
- HANDY, C. (1989) - "The Age of Unreason" - Century Business Books-London.
- HAWKINS, P. (1991) - "The Spiritual Dimension of the Learning Organization" - Management Education and Development, 22-3, pp. 172-187.
- HEDBERG, B. (1981) - "How Organizations Learn and Unlearn ?" in NYSTROM, P. C. and STARBUCK, W. H. (ed) - "Handbook of Organizational Design" - pp. 8-27. Oxford University Press - London.
- HONEY, P. and MUMFORD, A. (1983) - "Using your learning Styles" - Maidenhead - Honey (ed.)
- HONEY, P. and MUMFORD, A. (1986) - "The Manual of Learning Styles" - Maidenhead - Honey (ed).
- KNOWLES, M. (1973) - "The adult learner : a neglected species" - Gulf Publishing Company- Houston. Traduction française : "l'apprenant adulte : vers un nouvel art de la formation" - Edition d'Organisation - Paris - (1990).
- KOLB, D. A. (1984) - "Experiential Learning" - Prentice Hall-N.J.
- LESSEM, R. (1989) - "Global Management Principles" - Prentice Hall-N.J.
- LESSEM, R. (1990) - "Developmental Management - Principles of Holistic Business" - Blackwell- Oxford.
- LESSEM, R. (1991) - "Total Quality Learning" - Blackwell - Oxford.
- LIPPITT, G. L. (1969) - "Organization Renewal" - Appleton - Century - Crofts.
- NYHAN, B. (1991) - "Developing People's Ability to Learn" - EUROTECNET - Brussels.
- PEDLER, M. (1983) - "Action learning in practice" - Gower-London.
- PEDLER, M., BOYDELL, T. and BURGOYNE, J. (1988) - "Learning Company Project Report" - Manpower Services Commission - Training Agency - Sheffield.
- PEDLER, M. BURGOYNE, J. and BOYDELL, T. (1991) - "The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development" - Mc Graw Hill - London .
- MORGAN, G. (1983) - "Rethinking Corporate Strategy : A Cybernetic Perspective" - Human Relations - 36 (4), pp. 345-360.
- MORGAN, G. (1986) - "Images of Organization" - Sage Publication- London.

MORGAN, G. (1989) - "Creative Organization Theory" - Sage Publication-California.

OWEN, H. (1987) - "Spirit : Transformation and Development in Organizations" - Abbott Publishing.

PETERS, T. J. and WATERMAN, R. H. (1982) - "In Search of Excellence" - Harper & Row-New York.

PETTIGREW, A. M. (1975) - "Towards a Political Theory of Organizational Intervention" - Human Relations - 28 (3) - p. 191-208.

PETTIGREW, A. M. (1985) - "The Awakening Giant" - Blackwell - Oxford.

PETTIGREW, A. M. and WHIPP, R. (1991) - "Managing Change for Competitive Success" - Blackwell - Oxford.

REVANS, R. W. (1980) - "Action Learning" - Blond and Briggs - London.

REVANS, R. W. (1982) - "The Origins and Growth of Action Learning" - Chartwell - Bratt. London.

REVANS, R. W. (1983) - "Developing effective managers" - Longman-London.

ROGERS, C. (1972) - "Liberté pour apprendre" -Dunod- Paris.

SCHON, D. A. (1971) - "Beyond the Stable State" - Random House.

SENGE, P. M. (1990) - "The Leader's New Work : Building Learning Organization" - Sloan Management Review, Fall - pp. 7-23.

SENGE, P. M. (1990) - "The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organisation" -Doubleday- New-York. Traduction française : " La 5ème Discipline" - First - Paris (1991).

SIMON, H. S. (1953) - "Birth of an Organization : The Economic Cooperation Administration" - Public Administration Review, 13.

STRATA, R. (1989) - "Organizational Learning, the key to Management Innovation" - Sloan Management Review, Spring, pp. 63-74.

SUTCLIFFE, G. (1988) - "Effective Learning for Effective Management" - Prentice Hall - Hemel Hempstead.

SWIERINGA, J. and WIERDSMA, A. (1992) "Becoming a learning organisation" - Addison-Wesley.

WHIPP, R. (1991) - "Human Resource Management, Strategic Change and Competition : The Role of Learning" - The International Journal of Human Resource Management, 2 (2) september - pp. 165-192.