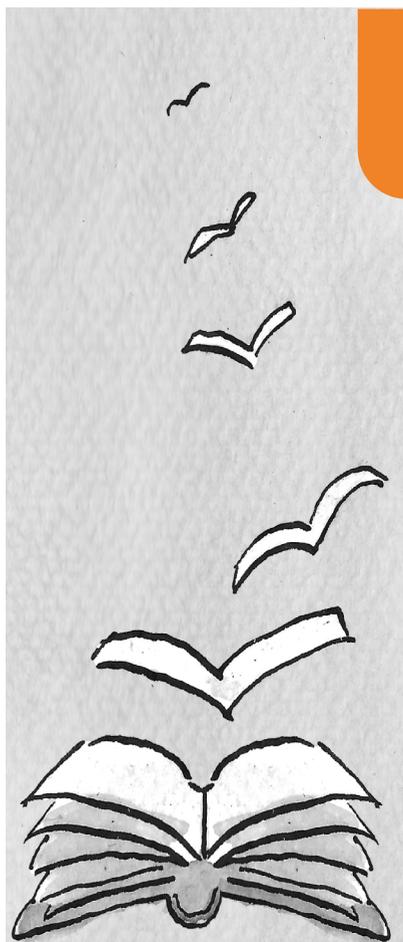


FICHES PRATIQUES POUR
UNE ORGANISATION APPRENANTE

Gouvernance et animation des connaissances



LES COLLECTIONS DU F3E

ÉCHANGES SUR



LES PROCESSUS FAVORABLES À L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Transmettre et faire vivre la connaissance produite est un défi majeur de la gouvernance des connaissances. Pour que les connaissances soient partagées et perdurent au-delà des personnes impliquées dans leur production, elles doivent être intégrées dans le processus d'apprentissage de l'organisation. C'est le pari de l'apprentissage organisationnel. Il s'agit de déterminer ce que les collaborateurs et collaboratrices de l'organisation doivent savoir et partager, puis de construire les mécanismes qui permettent cette diffusion et cette appropriation. Compte tenu de la spécificité des organisations de solidarité, il est important de prendre en compte le rôle des autres parties-prenantes de l'organisation, bénévoles comme partenaires, dans ces apprentissages.

L'apprentissage organisationnel peut être vu comme le volet processuel de la gouvernance des connaissances. Autrement dit, l'apprentissage organisationnel est l'ensemble des processus qui permettent de gérer et de développer les connaissances au sein d'une organisation. Il prolonge autant qu'il inspire les démarches de production de connaissances et y adosse les mécanismes de transmission et d'appropriation. Il contribue ainsi à la transformation des organisations en organisations apprenantes.



APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL, ORGANISATION APPRENANTE : DEFINITIONS ET ENJEUX POUR LA GOUVERNANCE DES CONNAISSANCES AU SEIN DES ORGANISATIONS DE SOLIDARITE

7.1. Apprentissage organisationnel et organisation apprenante : tentative de définition

Une organisation peut-elle apprendre et, si oui, comment ?

Cette interrogation est au fondement des travaux sur l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante.

Quand on parle d'apprentissage, on pense généralement à l'acquisition de connaissances et de compétences par des individus. Il faut attendre le début des années 1950¹ pour que l'économiste et sociologue Herbert Simon suggère de transposer cette notion aux organisations.

1• DÉFINITIONS ET COURANTS DE PENSÉE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Pour une organisation, les sources d'apprentissage peuvent être son environnement (économique, technologique, etc.), la concurrence, ses partenaires ou l'organisation elle-même².

Pour définir l'apprentissage organisationnel, il nous faut comprendre comment et pourquoi l'organisation apprend.

Il existe ainsi plusieurs définitions de l'apprentissage organisationnel correspondant à **des approches comportementales ou cognitivistes de l'apprentissage**. Sans entrer dans les détails, retenons que, dans l'approche comportementaliste, l'apprentissage organisationnel vise l'adaptation, là où, dans l'approche cognitiviste, l'apprentissage organisationnel est une modification radicale des systèmes de pensée et des cadres d'actions.

Pour poursuivre la réflexion, nous retiendrons la définition suivante, adoptée par le F3E.

L'apprentissage organisationnel (AO) est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences combinant des processus d'apprentissage individuels et collectifs en vue d'une transformation continue du comportement organisationnel, afin de mieux répondre à des besoins donnés de l'organisation³.

¹ Koenig G. (1994). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. La Revue française de gestion. N°97 janvier - février, 76-83.

² Leroy F. et Ramanantsoa B. (1997), Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel : un modèle intégrateur" in Perspectives en Management stratégique. Tome IV. Editions Economica.

³ Le pair à pair : principes et outils de l'apprentissage coopératif dans les organisations de solidarité, F3E, p.18.

Autrement dit, l'apprentissage organisationnel est un processus qui permet de transformer les connaissances et compétences créées dans l'action pour renouveler les pratiques de l'organisation et améliorer l'action collective. L'apprentissage peut être considéré comme organisationnel si

la connaissance nouvelle est généralisée à toute l'organisation.

Cette démarche, lorsqu'elle est intégrée au fonctionnement de l'organisation, permet à cette dernière de devenir « apprenante ».

2• L'ORGANISATION APPRENANTE, UNE ORGANISATION OÙ L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL EST PLEINEMENT INTÉGRÉ

L'apprentissage organisationnel est le point de départ de l'idée d'organisation apprenante. Cette notion a été développée à la fin des années 1980 dans la littérature anglo-saxonne.

Une organisation devient apprenante lorsque l'apprentissage organisationnel est recherché, pensé et inclus dans ses pratiques (dans ses processus de prise de décision, ses modes de management, etc.).

Une organisation apprenante est une organisation qui :

- A intégré la nécessité de s'adapter.
- Est consciente de ses erreurs.
- A acquis la capacité de se transformer sans cesse⁴.

Peter Senge⁵ définit cinq principes généraux pour une dynamique d'apprentissage généralisée au sein des organisations :

- **Des méthodes de travail et des pratiques managériales propices à une dynamique d'auto-apprentissage.**
- **Le dépassement des « modèles mentaux » préétablis et des cadres de représentation dominants.**
- **L'apprenance en équipe pour partager les connaissances et les « savoir-faire » formels et informels en situation de travail.**
- **Une vision partagée des futurs possibles et désirables pour favoriser l'engagement.**
- **Le développement d'une pensée systémique pour appréhender la complexité des phénomènes économiques, organisationnels, sociaux et comportementaux dans leur globalité.**

Ces principes seront utiles pour identifier des pistes opérationnelles répondant aux spécificités des organisations de solidarité.

⁴ Ibid.

⁵ Senge P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.

3• APPRENTISSAGE ET APPRENANCE⁶

Peter Senge évoque l'apprenance en équipe, terme que nous reprendrons pour le distinguer d'apprentissage lorsque nécessaire. En effet, l'apprentissage désigne généralement le processus par lequel une personne acquiert des connaissances, des compétences ou des comportements, par l'intermédiaire d'une situation ou d'un-e formateur-riche par exemple.

L'apprenance met l'accent sur l'apprenant-e qui prend activement en charge son propre apprentissage. L'apprenance est plus centrée sur l'attitude, la motivation et la responsabilité de l'apprenant-e qui va rechercher les apprentissages.

7.2. À quels enjeux répond l'apprentissage organisationnel et pourquoi apprendre ?

1• FINALITÉS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'apprentissage organisationnel vise :

- **La formalisation de connaissances tacites⁷** (dont la culture de l'organisation) ; à dominante comportementale, cet apprentissage est orienté vers le comment (« comment fait-on ? »).
- **La transformation de connaissances tacites en connaissances explicites** ; à dominante cognitive, cet apprentissage est orienté vers le pourquoi (« pourquoi fait-on comme cela ? »).
- **La stabilisation des connaissances et compétences au sein de l'organisation par leur diffusion et leur appropriation.**

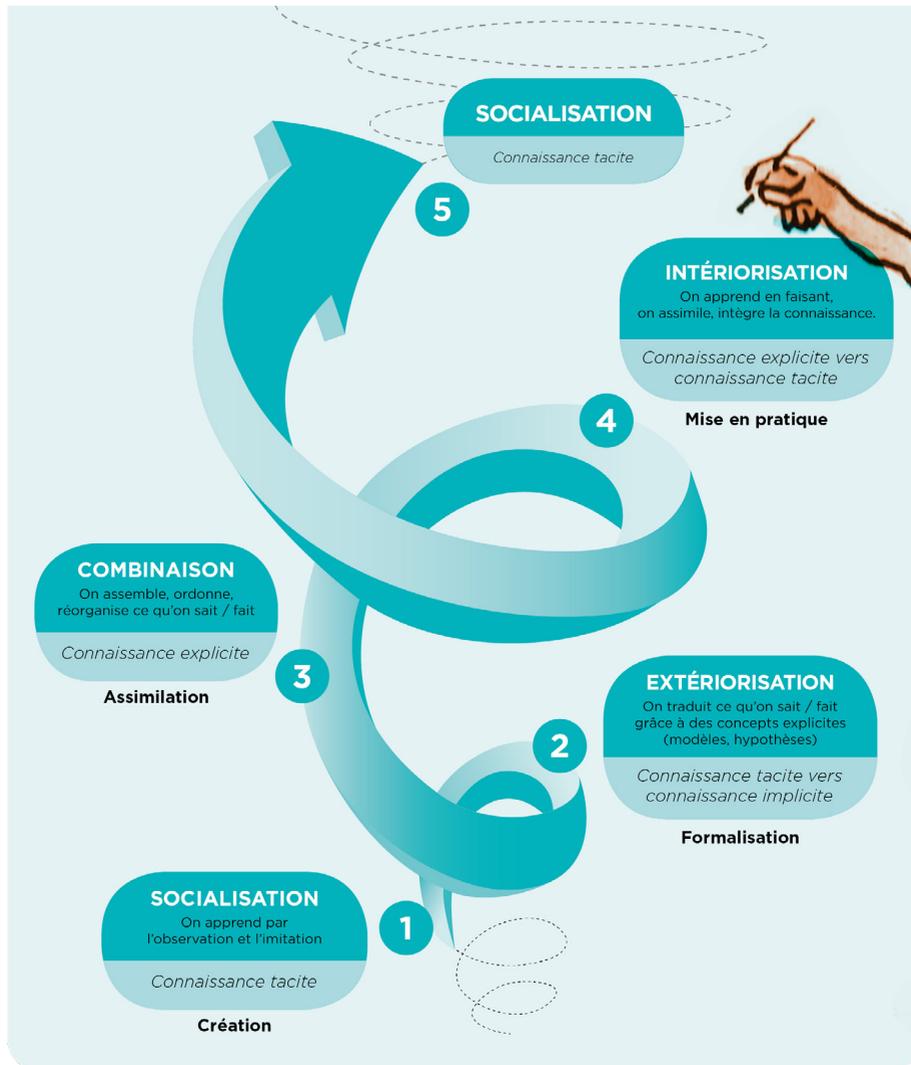


⁶ Le concept d'apprenance a été développé par Philippe Carré, Professeur à l'Université Paris-Ouest. Il définit lui-même l'apprenance comme : « un ensemble durable de dispositions favorables à l'action d'apprendre dans toutes les situations formelles ou informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite ».

⁷ Les connaissances tacites désignent les connaissances, les compétences et les capacités d'une personne qui ne peuvent être exprimées par une communication écrite ou orale. C'est généralement parce que ces connaissances sont acquises par l'expérience qu'il est difficile de les transmettre.

En effet, une connaissance, une compétence, non mobilisée peut se perdre. L'appropriation et l'utilisation des connaissances produites, les transformations de ces connaissances du fait de leur diffusion et usage sont au cœur de

l'apprentissage organisationnel. Le rôle de l'organisation sera donc de créer les conditions favorables à la création et l'assimilation, en s'inspirant des modèles d'apprentissage comme la spirale de création de la connaissance⁸.



L'apprentissage organisationnel permet de :

- Ne pas répéter les mêmes erreurs.
- Ne pas être en situation permanente de réapprentissage (il répond à l'enjeu de la mémoire).

- Apporter des réponses nouvelles.
- Conduire du changement (attention toutefois, tout apprentissage ne conduit pas à un changement et tout changement ne suppose pas un apprentissage).

- Reconnaître et valoriser les compétences.

L'apprentissage organisationnel contribue à :

- Renforcer la capacité d'adaptation de l'organisation aux changements.
- Produire un capital de connaissances et savoir-faire propres à l'organisation pouvant servir d'inspiration à d'autres organisations.
- Situer l'organisation dans le champ de l'innovation sociale.

2• QU'EST-CE QUI DISTINGUE UNE ORGANISATION APPRENANTE DES AUTRES ORGANISATIONS ?

Pour reconnaître une organisation apprenante, cinq dimensions sont à considérer⁹ :

1. Les pratiques de consultation et de participation des salarié-e-s

Des salarié-e-s contribuant à la définition des objectifs de leurs services ou de l'organisation, au choix de leurs nouveaux collègues seront plus réceptifs et moteurs de l'apprentissage.

2. La sécurité socioéconomique

Les salarié-e-s ayant une forme de sécurité peuvent plus facilement s'impliquer. Cette « sécurité » inclut le fait d'être en contrat à durée indéterminée, d'avoir accès à la formation, d'avoir un moindre risque de perdre son travail du fait de leur secteur d'activités (a contrario des personnes dans des secteurs en déclin), etc.

3. La reconnaissance et le sens donné au travail

Qu'elle soit monétaire ou non, la reconnaissance est un déterminant de la motivation et de la satisfaction au travail. Être reconnu-e concourt à se sentir utile. Le sentiment d'être utile encourage à agir, à prendre des initiatives, ce qui se traduit par la création/diffusion de connaissances.

4. La qualité du management

Les organisations apprenantes se caractérisent par une plus grande satisfaction des salarié-e-s vis-à-vis de leurs managers. Les environnements marqués par la défiance et la conflictualité sont au contraire un frein à l'apprenance et, donc, aux apprentissages.

⁸ Le pair à pair : principes et outils de l'apprentissage coopératif dans les organisations de solidarité, F3E, p.20-23.

⁹ Benhamou S., Lorenz E. (2020). Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France. France stratégie. Document de travail. N°2020-03.

5. Les conditions de travail et les risques psychosociaux

Plus les salarié-e-s se sentent contrôlé-e-s, moins ils-elles disposent d'autonomie et moins ils-elles s'engageront dans l'apprentissage organisationnel, contrairement aux salarié-e-s ayant des rythmes de travail peu contraints.

On comprend que les incertitudes financières, une rotation élevée du personnel, une centralisation forte de la décision, etc. peuvent être des freins à l'apprentissage organisationnel.

7.3. Echos pour les organisations de solidarité

1• POSITIONNEMENT DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS L'ORGANISATION

Selon les courants de pensée, c'est davantage le rôle de l'individu dans ses interactions avec les autres ou, davantage, la mise en place des procédés dédiés à l'apprentissage qui est déterminant pour permettre un apprentissage organisationnel. Aussi, selon leur préférence, les organisations pourront mettre davantage l'accent sur l'apprentissage individuel (y inclus les représentations et croyances des individus), sur le rôle des connexions/réseaux (pour l'apprentissage comme création de connaissances dans l'interaction pratique) ou sur les procédés favorisant l'apprentissage. Ces choix traduiront l'approche retenue par l'organisation pour la gouvernance de ses connaissances.

Les connaissances produites par l'organisation incluent celles liées à la conduite des projets/programmes mais ne s'y limitent pas. L'organisation peut également s'intéresser à circonscrire et transmettre ce qui fonde sa mémoire institutionnelle (son histoire, ses valeurs, ses principes d'action...) et des savoir-faire particuliers, des manières de travailler (par exemple, la conduite d'activités partagée entre salarié-e-s et bénévoles), etc.

En ce sens, **l'apprentissage organisationnel est éminemment politique et stratégique.** C'est pourquoi, il relève de l'impulsion des directions. Le périmètre dépassant la somme des connaissances produites dans le cadre des projets/programmes, sa conception et son orchestration peuvent être confiées à d'autres personnes que celles chargées des démarches d'apprentissage liées aux projets/programmes (postes MEAL¹⁰). Ces personnes peuvent se situer aussi bien à la direction, aux ressources humaines ou au sein d'un pôle « ressources » comme c'est le cas pour le Secours Catholique - Caritas France (SCCF). Cette mission peut également être confiée à une personne ayant d'autres responsabilités, comme un-e responsable de programme, comme cela est le cas pour le FORIM. Toutes les configurations sont possibles, selon la taille des organisations, leur histoire et l'approche retenue pour la gouvernance des connaissances. Malgré l'importance de l'apprentissage organisationnel, peu de structures disposent d'un-e responsable dédié-e à cette fonction (comme un-e knowledge manager). Il est donc

nécessaire de mettre en place, de manière concertée, des mécanismes favorables à l'apprentissage organisationnel.

2• QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES PROPRES AU SECTEUR DES SOLIDARITÉS À PRENDRE EN COMPTE POUR ENCOURAGER L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ?

Les organisations de solidarité doivent faire face à des contraintes potentiellement plus complexes que celles des autres secteurs, ce qui exige une approche spécifique de l'apprentissage organisationnel.

Parmi ces contraintes, on peut citer la forte rotation du personnel et les incertitudes financières dues notamment à leur dépendance aux subventions publiques.

La limitation des ressources financières, tant publiques que privées, renforce l'enjeu d'efficacité, auquel pourrait contribuer l'apprentissage organisationnel.

Outre ces contraintes, le secteur présente un certain nombre de spécificités par rapport à d'autres secteurs. Ces spécificités sont également à prendre en considération pour l'apprentissage organisationnel. Citons sans être exhaustif :

→ L'origine des organisations, l'action collective et les enjeux de mémoire institutionnelle et d'importance donnée à la mission sociale.

→ La diversité des modèles organisationnels, avec une participation plus ou moins affirmée de bénévoles dans la conduite des activités.

→ Les formes fédératives ou en réseau.

→ Le travail avec des personnes vulnérables accentuant l'exigence d'efficacité.

→ Les exigences en termes de redevabilité liées notamment au mode de financement public (de mauvais résultats peuvent entraîner une réduction des ressources).

→ Le travail avec des partenaires interrogeant leur place dans les processus d'apprentissage organisationnel.

→ La conduite d'actions dans différents pays aux modes de faire différents.

→ La diversité des actions menées.

→ La multiplicité des espaces d'échanges et l'importance des flux d'information.



¹⁰MEAL pour Monitoring, evaluation, accountability, and learning / Equivalent en français : SERA pour suivi, évaluation, redevabilité, et apprentissage.

Tous ces points sont autant de données à considérer dans la construction des modalités d'un apprentissage organisationnel.

Comprendre ce que les organisations de solidarité font en matière de gouvernance des connaissances, c'est identifier les conditions de l'apprentissage et les freins à l'apprentissage. Il s'agit donc d'observer comment les organisations activent les leviers, mettent en place les conditions favorables et/ou comment elles réduisent les freins à l'apprentissage organisationnel.

3• QUE FAUT-IL OBSERVER DANS LES ORGANISATIONS DE SOLIDARITÉ ?

Pour analyser les organisations de solidarité, on pourrait donc s'intéresser à :

→ La formalisation de modalités d'apprentissage interne, s'appuyant sur les retours d'expérience, l'analyse des erreurs, la transmission de savoirs entre salarié-e-s, etc.

→ La gouvernance/prise de décision : degré de décentralisation de la décision et responsabilités associées.

→ Les modes de management (directif/persuasif/participatif/déléгатif), le fonctionnement des équipes, etc.

→ La santé économique de l'organisation.

→ Le taux de turn over, les pratiques de fidélisation, l'intégration des nouveaux-elles collaborateur-ric-e-s.

→ Les outils de stockage et de partage de l'information.

C'est pourquoi, c'est sur « l'apprentissage de soi-même » que nous nous attardons, et non sur l'apprentissage de l'environnement ou l'apprentissage des partenaires¹¹.



¹¹ Pour l'apprentissage des partenaires, des pistes de réflexion sont proposées dans les fiches pratiques 5 et 6 portant sur la mise en dialogue des savoirs.

DES RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES POUR ALLER PLUS LOIN :

- Argote, L. et Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to *knowledge*. *Organization Science*, 5, 1-22
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*, New York : Harper Collins
- Argyris C. et Schön D. A. (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Elkjaer, B. (1999) 'In Search of a Social Learning Theory', in M. Easterby-Smith, L. Araujo and J. Burgoyne (eds) *Organizational Learning and the Learning Organisation. Developments in Theory and Practice*, pp. 75-91. London: SAGE.
- F3E (2022), "Le pair à pair : principes et outils de l'apprentissage coopératif dans les organisations de solidarité », Repères sur.
- March J. et Olson J. P. (1975), « The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity », *European Journal of Political Research*, vol. 3, p. 147-171,
- Levitt B et March J. (1998), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, p. 319-334.
- Senge P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.