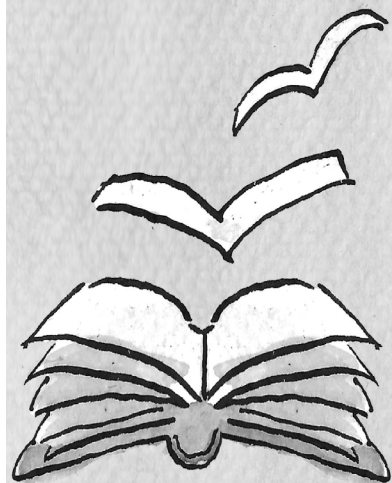


FICHES PRATIQUES POUR
UNE ORGANISATION APPRENANTE

Gouvernance et animation des connaissances



LES COLLECTIONS DU F3E

ÉCHANGES SUR



CONSTATS ET PISTES OPÉRATIONNELLES POUR FAVORISER L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Dans un premier temps, nous allons nous pencher sur les principaux constats des personnes en charge de l'apprentissage organisationnel au sein des organisations de solidarité. Ces observations révèlent les spécificités de ces organisations et les questionnements sur la posture à adopter pour favoriser l'apprentissage organisationnel. Afin d'encourager le déploiement de telles démarches, les membres de la communauté de pratique « Gouvernance et animation des connaissances » ont proposé plusieurs pistes de réflexion qui pourront guider vos réflexions.

À NOTER

Les pistes proposées sont le fruit de deux témoignages :

→ **Le Secours Catholique** – Caritas France (SCCF) qui a initié une démarche d'apprentissage organisationnel transversale à l'ensemble de la Direction de l'Action et du Plaidoyer Internationaux (DAPI) depuis 2019.

→ **Le FORIM** pour qui l'apprentissage organisationnel est un levier de transmission d'une mémoire et d'un fonctionnement fondés sur le bénévolat et le militantisme pour l'accès aux droits, le codéveloppement et la cohésion sociale.

Elles s'appuient également sur le retour d'expérience de Séverine Charlon, fondatrice et gérante de l'agence **Grain's Créateur de connaissances**, qui accompagne entreprises et collectivités à devenir des organisations apprenantes.

Ces pistes peuvent être utilisées ensemble ou séparément. Elles sont à explorer selon vos objectifs, le fonctionnement propre à votre organisation, votre mandat et vos compétences et pratiques.

8.1. Culture et valeur ajoutée de l'apprentissage

Le secteur de la solidarité est particulièrement soumis à des exigences de reporting et d'évaluation. Ces obligations peuvent être des leviers de l'apprentissage et de l'amélioration continue. Mais, tout comme pour l'évaluation, il est essentiel de développer une culture de l'apprentissage pour qu'une organisation devienne apprenante. L'apprentissage organisationnel renvoie

ainsi davantage à **la notion d'apprenance** que de formation. L'apprenance repose sur l'idée que l'individu cherche à évoluer, s'adapter et se développer de manière constante parce qu'il y trouve du sens, au-delà de ses besoins immédiats. Ce sens est nécessaire à l'apprentissage organisationnel.

1• DONNER DU SENS À L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Les organisations de solidarité sont de plus en plus familières avec les processus d'apprentissage, qu'elles mettent en œuvre à travers des exercices de capitalisation, de suivi-évaluation ou d'évaluation de projets/programmes, et grâce à la diffusion d'approches et de méthodes telles que les Approches Orientées Changement (AOC)¹². Cependant, ces démarches sont avant tout utilisées pour les projets/programmes et peu mobilisées pour les savoir-faire internes.

Aussi, l'organisation doit avoir une vision commune et des objectifs d'apprentissage clairs, alignés avec ses stratégies globales. Cela permet aux

salarié-e-s de comprendre le sens et la finalité de leurs efforts d'apprentissage.

La création du poste de chargée Apprentissage et Gestion des Connaissances au sein de la DAPI en 2019, au SCCF, est le résultat d'une décision politique et stratégique conforme au projet associatif : elle a pour enjeu le développement de l'apprentissage organisationnel. Il s'agit d'apprendre des pratiques des salarié-e-s et des partenaires du SCCF pour améliorer l'efficacité et formaliser les méthodes spécifiques de la DAPI. La direction s'est engagée à développer une culture de l'apprentissage et attend des résultats concrets.



PISTE

DÉFINIR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU SEIN DE L'ORGANISATION POUR EN EXPLICITER LES OBJECTIFS

La multiplicité des sujets d'apprentissage possibles rend indispensable la clarification des objectifs de l'apprentissage organisationnel. Ce dernier peut ainsi servir une logique d'expérience, permettant de capitaliser l'expérience acquise et d'accroître l'efficacité. Il peut également servir une logique d'expérimentation, visant à apprendre en faisant. Bien évidemment, les deux logiques peuvent se conjuguer. Cependant, les conditions de mise en œuvre seront différentes tant du point de vue de la posture des individus, des types de management, des lieux, des modalités ou des temps d'apprentissage. La logique de l'expérience répond à un besoin de formalisation et de transmission, notamment aux nouveaux-elles collaborateur-ice-s. La logique de l'expérimentation répond à un besoin d'innovation dans les pratiques. Dans les deux cas, il y a des objectifs de renforcement des compétences individuelles autant que de création de compétences collectives et organisationnelles.



¹² <https://reseau3e.org/methodologies/approches-orientees-changement-aoc/>



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- *Quelle est la vision à 5 ans, à 10 ans de l'organisation ?*
- *Actuellement, comment se transmettent les façons de procéder ?*
- *Quelle est la stratégie d'action (ou les chemins à suivre) pour mettre en œuvre cette vision ?*
- *Fait-on différemment aujourd'hui qu'hier ?*
- *Quelles sont les compétences à développer pour déployer cette stratégie ?*
- *Sur quoi a-t-on besoin de gagner en efficacité ?*
- *Quels sont les savoir-faire propres à l'organisation qui doivent être formalisés et transmis ?*
- *Actuellement, comment se transmet la « culture » de l'organisation ?*



LA VISION PARTAGÉE, UN DES 5 PILIERS DE L'ORGANISATION APPRENANTE. L'APPROCHE DE L'AGENCE GRAIN'S CRÉATEUR DE CONNAISSANCES

La vision partagée est l'un des cinq principes généraux, formalisés par Peter Senge¹³, du déclenchement d'une dynamique d'apprentissage généralisée au sein des organisations. Pour qu'une vision soit réellement partagée, il est nécessaire que toutes les personnes et tous les services de l'organisation, y compris les services supports, contribuent à la définition du projet politique et stratégique. Ainsi, dans un projet de réorganisation, l'agence Grain's Créateur de connaissances intègre le service des ressources humaines à la co-écriture du projet et de la feuille de route, là où ce type de service est généralement seulement consulté.

2• ENCOURAGER L'APPRENTISSAGE : LE RÔLE DES RESSOURCES HUMAINES

L'apprentissage organisationnel bénéficiera d'un environnement où l'incitation à apprendre est constante. Pour encourager l'apprentissage, plusieurs actions peuvent être mises en œuvre : un plan de développement des compétences¹⁴ mis en place et construit en lien avec la stratégie globale de l'organisation, des temps dédiés à l'apprenance en équipe, des collaborations et un partage d'information encouragés, etc. Il est également important de reconnaître les compétences acquises par les employé-e-s, que ce soit à travers de nouvelles missions, des responsabilités accrues (par délégation), une mobilité interne ou une augmentation de la rémunération, etc.

Responsables du développement des compétences et partenaire stratégique de la direction, les Ressources Humaines sont des interlocutrices incontournables de l'apprentissage organisationnel. Cependant, nombre d'organisations de solidarité sont de taille trop restreinte pour que les personnes (souvent la personne) chargées des ressources humaines puissent aller

au-delà des prérogatives légales en termes de formation des salarié-e-s. Même pour les organisations les plus structurées, la collaboration entre les Ressources Humaines et les responsables de l'apprentissage (issus des projets ou de l'organisation) n'est pas toujours évidente. Les temporalités sont différentes. Le plan de développement des compétences est annuel. Il se construit le premier semestre de l'année civile avant d'être soumis à la direction, généralement au troisième trimestre pour arbitrer les priorités, pour enfin être présenté aux instances représentatives du personnel au dernier trimestre. Il est soumis à la validation de ces instances pour être mis en œuvre l'année suivante. Aussi, cette collaboration est à construire, notamment s'il s'agit d'inclure des dispositifs de la formation professionnelle pour mettre en œuvre les modalités de l'apprentissage organisationnel.

¹³ Cf. paragraphe "L'organisation apprenante, une organisation où l'apprentissage organisationnel est pleinement intégré." p. 3-4.

¹⁴ Au sens donné par les pouvoirs publics dans le code du travail.

FAIRE DES RESSOURCES HUMAINES (RH) LE PARTENAIRE STRATÉGIQUE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Les RH ont pour responsabilités d'analyser les besoins de l'organisation en termes de compétences actuelles et futures et en lien avec les objectifs stratégiques, d'élaborer les plans de formation, de gérer les carrières, etc. mais aussi de mettre à jour les fiches de poste des collaborateur·rice·s. Ces responsabilités et leur expérience en la matière en font des partenaires incontournables de l'apprentissage organisationnel. À titre illustratif, les RH peuvent appuyer l'inscription de l'apprentissage dans les fiches de poste des collaborateur·rice·s pour favoriser la co-responsabilité de l'apprentissage organisationnel.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- Est-ce que les fiches de poste mentionnent la formation continue ou l'apprentissage comme composante à part entière de l'activité des collaborateur·rice·s ?
- Quelles sont les orientations du plan de développement des compétences¹⁶ ?
- Que contient la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)¹⁵ en termes de cartographie des compétences internes, de référentiel métiers et compétences, de prospective sur la transformation des métiers, etc. ?
- Quels sont les espaces de concertation, de collaboration entre les RH, la direction, la gouvernance et les directions programmes sur les enjeux d'apprentissage organisationnel ?

¹⁵ La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés (loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018). Cet outil de gestion des ressources humaines peut parfaitement être utilisé et mis en œuvre au sein de plus petites entreprises.

¹⁶ Le plan de développement des compétences est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés (loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018).

L'AFEST, UN OUTIL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU SERVICE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL. L'APPROCHE DE L'AGENCE GRAIN'S CRÉATEUR DE CONNAISSANCES

L'Action de Formation en Situation de Travail (AFEST) est un dispositif de formation¹⁷ qui permet à un·e salarié·e d'acquérir de nouvelles compétences directement dans son environnement de travail, en étant confronté à des situations professionnelles réelles. L'agence Grain's Créateur de connaissances mobilise ce dispositif pour son intérêt pédagogique. En effet, l'AFEST comprend la définition de la situation de travail apprenante, la mise en situation professionnelle pour l'acquisition des compétences par les salarié·e·s concerné·e·s et les temps de réflexivité sur la mise en situation pour analyser les pratiques et permettre aux apprenant·e·s de s'approprier les compétences mises au travail. Outre la proximité avec les démarches telles que la capitalisation des expériences pour l'accent mis sur la réflexivité, l'AFEST présente l'intérêt d'être un dispositif finançable dans le cadre de la formation professionnelle par l'OPCO¹⁸ dont dépend l'organisation dans le cadre du plan de développement des compétences.

3• CULTURE DE LA RÉFLEXIVITÉ ET DE LA PROSPECTIVE

Une des limites de la logique d'expérience dans l'apprentissage organisationnel est le risque de s'enfermer dans ce qu'on sait faire et qu'on a toujours fait, de passer à côté des évolutions sociétales ou des évolutions de l'environnement dans lequel on agit. Par exemple, l'attention portée à la transmission de la mémoire institutionnelle et du fonctionnement des bénévoles d'un réseau fédératif et militant comme le FORIM pourrait conduire à ignorer le renouvellement

des adhérent·e·s, de leurs attentes et de leurs modes de travail. Le bénévolat et la physionomie de la militance tant bénévole que salariée évoluent. Pour assurer la pérennité de l'organisation, il est essentiel de maintenir un équilibre entre la culture d'entreprise et l'attention portée aux évolutions, afin d'anticiper et de s'adapter aux changements.

¹⁷ art. L6313-2 du Code du Travail.

¹⁸ L'Opérateur de Compétences (OPCO) est chargé de l'accompagnement de la formation professionnelle des salarié·e·s.



MOBILISER LES OUTILS DE LA PROSPECTIVE

Les Approches orientées changement, ou encore, les outils de la prospective sont désormais connus et utilisés dans les organisations de solidarité. Les mobiliser régulièrement pour comprendre les tendances et renouveler le projet politique et la stratégie d'action servira également l'apprentissage organisationnel.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- *Organisons-nous régulièrement des exercices de prospective ?*
- *Qui y est impliqué ?*
- *Dans nos réflexions prospectives, faisons-nous le lien avec les besoins en compétences et leur évolution ?*

8.2. L'influence du modèle organisationnel : l'exemple des organisations à forte implication des bénévoles

Une des difficultés pour structurer un apprentissage organisationnel est celle de la diversité et des spécificités des modèles organisationnels des associations de solidarité.

1• LES SPÉCIFICITÉS D'UNE ORGANISATION MILITANTE

Si la majorité des organisations de solidarité sont nées de l'action collective d'individus, la nature des activités menées et les processus de professionnalisation peuvent avoir limité le rôle de ces bénévoles aux instances de gouvernance. Toutefois, nombreuses sont les organisations de solidarité où les bénévoles ont une place déterminante dans la conduite des activités. Cette diversité pose des défis spécifiques en termes d'apprentissage organisationnel :

- Transmission de la mémoire institutionnelle, des valeurs, de la vision.
- Acculturation au travail avec des bénévoles.
- Inclusion des bénévoles dans les processus d'apprentissage.

Pour une organisation dans laquelle les bénévoles jouent un rôle déterminant, la dimension politique, militante est au moins aussi importante que les activités techniques. Comprendre l'histoire de l'organisation et de ses membres est nécessaire pour les salarié-e-s afin de donner du sens aux missions qui leur sont confiées et d'explicitier les orientations. C'est dans cet esprit que le FORIM prévoit des rencontres avec les administrateur-ice-s et les membres fondateurs

dans les quinze premiers jours de la prise de poste. Ce qui est vrai pour l'histoire et la vision de l'organisation l'est également pour les modes de travail. Ainsi, le SCCF a mis en place un système de tutorat pour les nouveaux-elles arrivant-e-s.

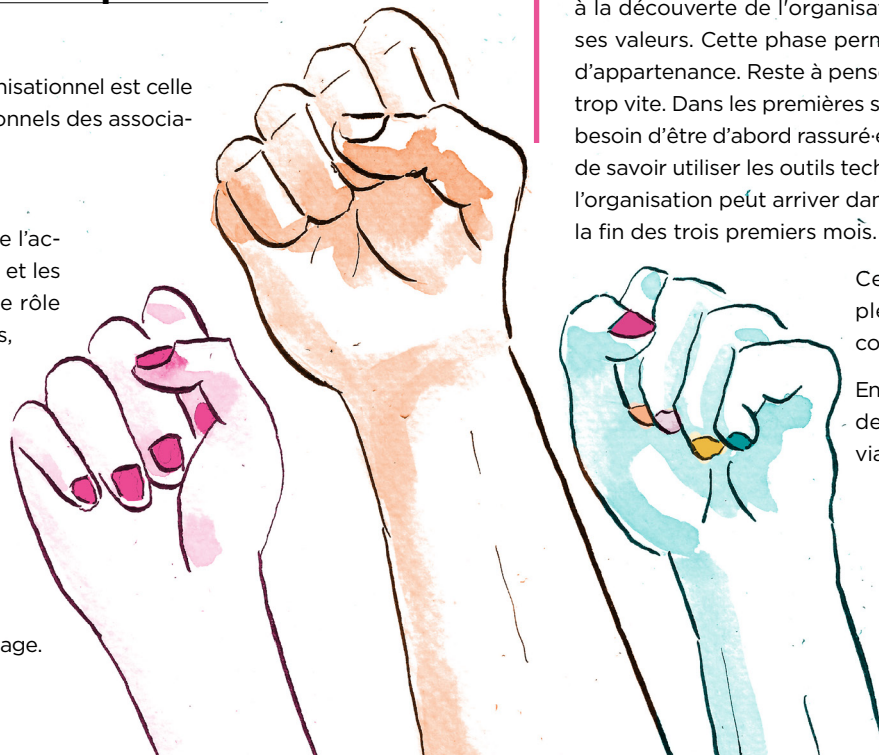


ORGANISER L'« ONBOARDING »

La période d'intégration des collaborateur-ice-s est la période propice à l'acculturation aux spécificités de l'organisation. Généralement, une intégration se déroule en deux phases : le recrutement et sa dimension contractuelle, puis la prise de poste avec la présentation de la fonction, des missions, du fonctionnement interne (réunions, communication interne, etc.) et des procédures propres à l'organisation (environnement informatique, environnement RH...). Il est utile d'ajouter une phase dédiée à la découverte de l'organisation, de son histoire, de ses missions et de ses valeurs. Cette phase permet également de développer le sentiment d'appartenance. Reste à penser la temporalité : ni trop tôt, ni trop tard, ni trop vite. Dans les premières semaines, un-e nouvel-le arrivant-e a souvent besoin d'être d'abord rassuré-e sur ses missions, de s'intégrer à l'équipe et de savoir utiliser les outils techniques de l'organisation. La phase dédiée à l'organisation peut arriver dans un second temps, mais idéalement avant la fin des trois premiers mois.

Cette phase d'intégration doit être complétée par des rencontres et des temps de co-construction des modes de travail.

Enfin, l'« onboarding », c'est également la création de liens au travers de moments plus conviviaux, propices aux discussions informelles.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- À quel moment organisons-nous une transmission de l'histoire et des valeurs de l'organisation ?
- Toutes les nouvelles recrues bénéficient-elles d'un temps d'acculturation spécifique ?
- Quels sont les outils disponibles pour favoriser cet « onboarding » ? Faut-il en créer de nouveaux ? Comment associer les membres fondateurs, les administrateurs, les bénévoles à cette création ?



2• ARTICULATION SALARIÉ-E-S ET BÉNÉVOLES

Mettre en œuvre les activités, projets, programmes avec des bénévoles demande d'accepter des temporalités, des cultures de travail, des compétences différentes. Ces différences peuvent donner l'impression aux salarié-e-s de perdre en efficacité et, parfois, de faire émerger des tensions lorsque les bénévoles réclament d'être associés mais répondent peu aux sollicitations.

Lorsque les bénévoles sont uniquement mobilisés au sein de la gouvernance de l'association, des difficultés peuvent également apparaître lorsque la vision stratégique de ces derniers ne semble pas prendre suffisamment la mesure des contraintes opérationnelles des équipes techniques.

PISTE FORMALISER LE RÔLE DES BÉNÉVOLES ET ADAPTER LES MODES DE COLLABORATION

A l'instar des fiches de poste des salarié-e-s, il est possible d'élaborer des fiches de missions pour les bénévoles. Une autre piste pour des organisations serait d'avoir un-e salarié-e responsable de la vie associative, interlocuteur-riche privilégié-e des bénévoles et garant-e de leur implication.

QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- A-t-on défini le rôle des bénévoles ? Comment est-il formalisé ?
- A-t-on besoin d'un point focal entre les salarié-e-s et les bénévoles ?
- A-t-on besoin d'un soutien salarié à l'implication bénévole ?
- Quels sont les espaces de dialogue existants entre salarié-e-s et bénévoles ? Qu'y fait-on concrètement ?

Dans une organisation où les bénévoles contribuent aux activités, l'apprentissage organisationnel ne peut se limiter à une réflexion sur le transfert de l'histoire ou des modes de travail entre salarié-e-s et bénévoles. Les bénévoles sont parties-prenantes de la création de connaissances au sein de l'organisation et concernés par son devenir. Ils ne sont pas **qu'objets d'apprentissage** mais **sujets d'apprentissage**. Cela qui suppose de penser leur inclusion dans

le processus d'apprentissage interne. Or, les bénévoles peuvent avoir des cultures de travail différentes de celles des salarié-e-s, parfois plus ou moins participatives. Leur inclusion peut alors demander de penser des espaces différents en complément des espaces participatifs et des outils proposés par les salarié-e-s. Enfin, trop pris par l'opérationnel, salarié-e-s comme bénévoles peuvent éprouver des difficultés à mener ces réflexions.

PISTE



SE FAIRE ACCOMPAGNER POUR FAVORISER UN APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL INCLUSIF DES SALARIÉ-E-S ET DES BÉNÉVOLES

Un accompagnement externe peut faciliter la prise de recul et permettre à chacun-e d'être pleinement acteur-ice de réflexions qu'il ou elle n'a pas à animer. Un tel accompagnement peut être facilité par des dispositifs comme le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO) piloté par Coordination Sud. De même que le Fonds de développement de la vie associative (FDVA) est un levier de la formation des bénévoles.

QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- Quel est le programme de renforcement des capacités des bénévoles ? Peut-on y inclure les salarié-e-s ?
- Peut-on se faire accompagner dans nos réflexions ?

8.3. Transversalité et management intermédiaire

1• POSITIONNEMENT DES PERSONNES CHARGÉES DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Les personnes chargées d'organiser l'apprentissage organisationnel ont des positionnements variés dans l'organisation. Toutefois, elles sont le plus souvent rattachées aux « services » recherche ou ressources qui hébergent également les postes rattachés au *Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning* (MEAL). Bien qu'appartenant à un service ayant le même « statut » que d'autres services, elles ont une fonction transversale : elles travaillent « avec » et « pour » tous les services, à l'instar des services supports. À l'inverse des services supports qui sont généralement « sollicités » par les autres services, ce sont elles qui sollicitent les autres services (du

moins tant que l'apprentissage organisationnel n'est pas pleinement intégré dans les pratiques).

Le manque de reconnaissance stratégique d'un poste dans l'organigramme est de plus en plus souvent résolu par un rattachement direct à la direction ou par une modification du rattachement initial aux programmes. Ce rattachement donne la légitimité requise pour agir en transversalité en l'absence de pouvoir hiérarchique. Au SCCF, le poste de chargée Apprentissage et Gestion des Connaissances, intégré au pôle « Ressources » de la DAPI, a ainsi évolué vers un lien plus direct avec l'équipe de direction.

PISTE ÊTRE LÉGITIMÉ PAR UN PORTAGE POLITIQUE

Sans pouvoir hiérarchique sur les personnes qu'ils-elles sont amené-e-s à mobiliser, les responsables de l'apprentissage organisationnel peuvent se heurter aux plans de charge de travail et aux priorités de service définies par le responsable du service. Pour que les personnes puissent dégager du temps de travail, les responsables de l'apprentissage organisationnel doivent être légitimés au travers d'un portage politique affirmé. Au-delà de ce qui est inscrit dans le projet associatif ou stratégique, la direction doit pouvoir réaffirmer en comité de direction (CODIR) l'enjeu de l'apprentissage organisationnel et le mandat donné en ce sens aux responsables de l'apprentissage organisationnel.

QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- *Que dit le projet associatif ou le projet stratégique en termes d'apprentissage organisationnel ?*
- *L'apprentissage organisationnel a-t-il été discuté en CODIR et est-il un sujet récurrent de cet espace ?*

2• RÔLE DU MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE DANS LES ORGANISATIONS DE GRANDE TAILLE

Dans les organisations de taille importante, comportant plusieurs départements et services, comme le SCCF, les responsables de service ont un rôle déterminant pour accompagner la mise en action de leurs équipes. Ils-elles sont les relais de l'action du responsable de l'apprentissage et du portage politique par la direction. Garant-e-s de l'organisation du travail de leur équipe, il leur revient d'impulser une dyna-

mique d'apprentissage collectif par des temps dédiés ou l'instauration de collaborations par les tâches. L'apprenance en équipe est en effet l'un des cinq principes généraux du déclenchement d'une dynamique d'apprentissage généralisée au sein des organisations, principes formalisés par Peter Senge¹⁹.



ORGANISER L'APPRENNANCE EN ÉQUIPE ET L'APPRENTISSAGE ENTRE PAIRS

Il existe des outils pour accompagner ses collaborateurs-ice-s à apprendre en équipe comme la construction d'un projet d'équipe ou les learning time.

Le projet d'équipe est la déclinaison à l'échelle de l'équipe du projet politique stratégique. Il inclut la vision, les valeurs, les principes d'action de l'équipe. Il établit la feuille de route des chantiers majeurs et intègre les objectifs de l'équipe. Une élaboration en commun favorisera l'apprenance.

Le **Learning time** est un temps d'apprentissage alloué à chacun-e pour apprendre sur son temps de travail. Il peut être individuel pour l'auto-apprentissage. Il peut être collectif pour apprendre les uns des autres ou apprendre ensemble sur un sujet nouveau. À défaut de pouvoir le sanctuariser dans les plans de charge de travail, le Learning time collectif peut venir remplacer tout ou partie d'une réunion d'équipe sur une fréquence définie (ex. une fois par mois).

L'AFEST, déjà mentionnée, peut également être organisé de manière collective afin de mettre en place une dynamique d'apprentissage où chacun dans l'équipe se forme et contribue à la formation de ses collègues.

Ces outils peuvent également être mobilisés pour de l'apprentissage entre pairs, d'équipes différentes.

¹⁹ Cf. paragraphe 'L'organisation apprenante, une organisation où l'apprentissage organisationnel est pleinement intégré.'



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- Quels sont les temps réservés à l'auto-apprentissage ?
Au co-apprentissage ?
- Quels sont les chantiers ou les sujets qui pourraient faire l'objet d'une réflexion collective co-apprenante ?

REPENSER LES INTERDÉPENDANCES DES POSTES EN TRAVAILLANT COLLECTIVEMENT À LA DÉFINITION D'UNE FICHE DE POSTE. L'APPROCHE DE L'AGENCE GRAIN'S CRÉATEUR DE CONNAISSANCES

Pour développer l'apprenance en équipe, Grain's créateurs de connaissances s'appuie sur des chantiers concrets, à utilité immédiate. À titre d'exemple, le recrutement d'un-e nouveau-elle collègue peut représenter une opportunité de travailler collectivement sur la fiche de poste de ce-cette futur-e collègue. Cette réflexion en équipe amène chacun-e à avoir une vision d'ensemble de l'activité et à identifier les interdépendances entre les différents postes tout en créant des habitudes de collaboration allant au-delà de celle nécessaire à la conduite des programmes et projets.

3• DÉCENTRALISATION DE LA DÉCISION ET MANAGEMENT PARTICIPATIF

Les styles de management sont plus ou moins compatibles avec l'apprentissage organisationnel. En effet, l'apprentissage organisationnel suppose à la fois une confiance dans les équipes, une ouverture à l'imprévu, à l'émergence d'une nouvelle idée ou façon de faire, une capacité à accepter le (re)questionnement. Les managements « directifs » sont peu adaptés à l'apprentissage organisationnel.

Les managers étant eux-mêmes managés par la direction, ce qui est vrai pour eux, l'est pour la direction.

Une direction qui promeut une décentralisation de la décision favorisera l'autonomie et la responsabilisation de ses équipes qui seront plus enclines à adopter une approche réflexive et à innover.

PISTE



FORMER ET OUTILLER POUR UN MANAGEMENT PARTICIPATIF ET/OU DÉLÉGATIF

Le style de management²⁰ est une pierre angulaire de l'apprentissage organisationnel. La direction de l'organisation, en concertation avec les Ressources Humaines, doit s'assurer de la formation de ses responsables aux pratiques innovantes en termes de management, afin de favoriser l'autonomie des équipes et l'innovation. Ceci inclut la formation à la tolérance aux erreurs, la prise de décision participative, l'ouverture à l'expérimentation, etc.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- Quelles sont les difficultés remontées par les managers intermédiaires ?
- Quelles formations au management ont-ils suivies ces dernières années ?
- Qu'est-il prévu dans le cadre du plan de développement des compétences ?
- Les managers des organisations de taille importante sont-ils dotés et formés à des logiciels de gestion de projet collaboratif comme Asana, Trello, Monday, etc. ?

8.4. Dimensions de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel peut être vu comme le volet processuel de la gouvernance des connaissances. Dès lors, pour construire une démarche d'apprentissage organisationnel, plusieurs dimensions sont à considérer :

1• LES SUJETS ET SITUATIONS DE L'APPRENTISSAGE

Tout peut être sujet d'apprentissage, ce qui suppose à la fois d'identifier **les connaissances critiques**²¹ ou les singularités qui doivent être formalisées et transmises et de laisser le champ libre à l'expérimentation. C'est la combinaison de la logique d'expérience et de la logique d'expérimentation évoquée précédemment.

2• LES LIEUX DE L'APPRENTISSAGE

Les lieux de l'apprentissage sont les espaces physiques ou virtuels (ex. plate-forme e-learning, logiciels de gestion de projets, etc.) qui vont permettre l'apprentissage car ils sont adaptés, accessibles, faciles à utiliser, agréables...et intégrés (ou à intégrer) dans la routine de travail des collaborateur-ice-s.

²⁰ Il existe plusieurs styles managériaux : directif, persuasif, participatif et délégatif. Il n'y a pas de bon ou de mauvais style de management mais des styles adaptés à telle ou telle situation, tels ou tels besoins des individus dépendamment de leur degré d'autonomie et de motivation.

²¹ Quand des connaissances ayant une forte pertinence (utiles, rares, stratégiques) sont peu documentées, elles deviennent critiques.

3• LE TEMPS DE L'APPRENTISSAGE

L'apprentissage nécessite des temps dédiés. L'apprentissage prend du temps. A contrario, une nouvelle connaissance ou une nouvelle compétence, si elle n'est pas mobilisée, peut être oubliée. Ce risque peut amener à prévoir des temps dédiés au « recyclage ».

PISTE



UTILISER DES « CHANTIERS » INSTITUTIONNELS COMME SUPPORT DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Pour accompagner l'apprentissage organisationnel, éviter la dispersion, limiter la surcharge de travail et/ou convaincre, il peut être intéressant d'utiliser des chantiers institutionnels comme support de l'apprentissage organisationnel. C'est ainsi que la chargée Apprentissage et Gestion des Connaissances au SCCF pilote une capitalisation sur le fonctionnement du chantier « Priorité Bénévolat » afin d'en tirer des enseignements sur les nouvelles formes d'organisation du travail, lesquelles mobilisent l'apprentissage en réseau.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

→ *Quels sont les chantiers prioritaires actuels ?*

→ *Peuvent-ils être le support d'un apprentissage pour l'organisation ?*

4• LES MODES ET PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

Les manières d'apprendre des individus sont différentes. En situation de travail, nous nous rapprochons de la notion d'apprentissage expérientiel. Mais, sans réflexivité, l'expérience ne donne pas automatiquement la connaissance. Le rôle du responsable de l'apprentissage organisationnel va donc être de s'assurer que ce cycle d'apprentissage est réalisable par les salarié-e-s.

5• LES MODALITÉS D'APPRENTISSAGE

Les modalités de l'apprentissage font référence à ce qui va être mis en place concrètement pour favoriser l'apprentissage. Ce peut être des formations, des communautés de pratique, des AFEST, des Learning time, etc.

6• OUTILS NUMÉRIQUES, INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE ET ARCHITECTURE DES CONNAISSANCES

Beaucoup de connaissances produites par l'organisation sont d'ores et déjà formalisées. L'infrastructure informatique peut autant freiner que faciliter leur accessibilité et leur diffusion. Ainsi, le FORIM a complètement réorganisé son serveur pour « dépersonnaliser » les dossiers (c'est-à-dire éviter une organisation par dossier nominatif) au profit d'une organisation par thème. Ce chantier a duré deux ans entre conviction, réflexion sur la nouvelle nomenclature et migration effective des dossiers. Ce choix permet de réduire les pertes « mémorielles » liées au départ de salarié-e-s et favorise la transversalité. Il s'inscrit pleinement dans le

deuxième pilier des actions favorables à l'apprentissage organisationnel, à savoir identifier les barrières au transfert des apprentissages et travailler à leur élimination (ou à réduire leur effet)²².

L'utilisation désormais massive des outils numériques (tels que Share-Point, Mural, Miro, etc. ou même les visioconférences) facilite la production collaborative de connaissances. Ils permettent de centraliser les échanges, de travailler simultanément sur un même document, de structurer des informations, à plusieurs et en temps réel, de visualiser des concepts complexes sous forme de cartes mentales, etc. Cepen-

dant, leur utilisation pose des défis pour les processus internes de l'organisation. La multiplicité des outils peut créer de la confusion. Les informations peuvent être encore plus surabondantes et fragmentées entre plusieurs outils. Il peut devenir encore plus complexe de suivre les versions et les modifications des documents, surtout si plusieurs collaborateurs travaillent en parallèle. Aussi, la définition de processus internes en termes de choix d'outils, de collaboration sur un même document, de mise à jour documentaire (et de suppression de versions obsolètes), de partage et d'accessibilité, sera nécessaire pour limiter les pertes.

PISTE



FAIRE LE POINT SUR LES OUTILS ET USAGES NUMÉRIQUES

Pour organiser l'apprentissage organisationnel, vous aurez sans doute recours à des outils numériques et vous aurez à proposer un espace support des connaissances.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

→ *Quelles sont les modalités actuelles d'archivage des connaissances (serveur, autre) ? Quelles en sont les modalités d'accès, particulièrement pour les non-salarié-e-s ou les salarié-e-s hors siège ?*

→ *Dispose-t-on d'une plate-forme d'apprentissage en ligne ? Comment est-elle utilisée ?*

→ *Quels sont les espaces numériques collaboratifs (portail collaboratif, forum interne, etc.) et les outils numériques (Sharepoint, Mural, Miro, etc.) effectivement utilisés ?*

→ *Les personnes sont-elles formées à ces outils ?*

²² Voir schéma de la spirale de l'apprentissage organisationnel.

8.5. Accompagnement au changement

1• RÔLE ET RESPONSABILISATION DES INDIVIDUS

L'apprentissage est avant tout une démarche personnelle et individuelle : pouvoir, savoir et vouloir apprendre. Pour qu'une organisation « apprenne », elle doit favoriser cet auto-apprentissage et transformer ces apprentissages individuels en apprentissages collectifs puis organisationnels. Cependant, chaque individu est co-responsable de cet apprentissage. La confiance et l'autonomie laissées aux personnes seront incitatives.



EXPÉRIMENTER

Pour expérimenter, il faut accepter de se tromper. Pour les salarié-e-s, il faut donc aussi que l'organisation accepte qu'ils-elles se trompent. En tant que lieu de l'erreur limitée, de « l'échec intelligent », maîtrisé et encadré, l'expérimentation est le support idéal de l'apprentissage²³.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- Quelle place est laissée à l'expérimentation de nouvelles façons de faire dans l'organisation ?
- Quels sont les projets expérimentaux en cours ?
- Comment ces projets sont suivis ? Les personnes impliquées disposent-elles d'espaces de réflexivité sur la conduite de ces expérimentations ? Menons-nous des retours d'expérience ? A quelle fréquence et comment est associé le reste de l'équipe ?

2• RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Tout changement induit une résistance au changement. Il n'y a d'ailleurs pas de changement s'il n'y a pas de résistance initiale. Or l'apprentissage organisationnel induit des changements dans l'organisation du fait de la diffusion et la généralisation de connaissances qui peuvent se confronter à d'autres manières de faire. La transformation d'une organisation en organisation apprenante est elle-même un changement.



VOIR L'IMPLÉMENTATION DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL COMME UN CHANTIER D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

L'objectif d'apprentissage organisationnel oblige chacun à s'interroger sur sa pratique, à la questionner, c'est peu habituel et peut être inconfortable. Ces inquiétudes peuvent conduire à des résistances quant au processus proposé. La littérature abonde sur les motifs de la résistance au changement : modifications des habitudes, sortie de sa zone de confort, perte de contrôle, absence de sens donné au changement, remise en cause de la qualité du travail réalisé, perte des avantages acquis, craintes de manquer de compétences par rapport aux nouvelles tâches proposées, etc. Considérer la transformation de son organisation en organisation apprenante comme un chantier d'accompagnement au changement peut permettre de construire un plan d'actions précis, en s'appuyant sur les outils mobilisés dans ce type d'exercice.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- Identifions-nous les résistances potentielles à la transformation en organisation apprenante ?
- Sommes-nous formés à la conduite du changement ?

LUTTER CONTRE « ON A TOUJOURS FAIT COMME ÇA » ET AUTRES « CE N'EST PAS DANS NOTRE CULTURE ». L'APPROCHE DE L'AGENCE GRAIN'S CRÉATEUR DE CONNAISSANCES

Les modèles mentaux sont l'un des points d'achoppement de l'apprentissage organisationnel. Dans ses missions, Grain's créateur de connaissances a eu à accompagner des grands groupes dans l'animation de réunions hybrides en proposant l'intégration de séquences de type brise-glace. L'agence s'est heurtée au scepticisme de plusieurs salarié-e-s opposant à ces propositions des couperets du type « ce n'est pas dans notre culture ». Plutôt que d'ignorer ces réactions, il s'agit de s'y appuyer pour construire de nouvelles compétences.

²³ Voir les travaux de Sitkin - Sitkin, S.M. (1995), "Learning through failure: the strategy of small losses", Research in Organizational Behavior, Vol 14, JAI Press, Inc.

8.6. Posture de la personne chargée de l'apprentissage organisationnel

Pilier du déploiement d'une « stratégie » d'apprentissage organisationnel, la personne qui en est chargée doit pouvoir trouver sa place et son rôle vis-à-vis de ses collègues dans une démarche dont ils-elles sont co-responsables. C'est pourquoi nous mettons le mot stratégie entre guillemets. Le projet d'élaboration d'une stratégie d'apprentissage (avec ses définitions, méthodes et process) a ainsi vite été abandonné par la chargée Apprentissage et Gestion des Connaissances du SCCF. En effet, après une période d'essais et d'observations, il lui est paru évident qu'il fallait partir d'où les personnes étaient et de ce dont elles avaient besoin, avec toute la diversité et l'incohérence qu'un tel parti-pris peut générer. C'est pourtant une méthode inductive et progressive par l'intermédiaire de

l'animation de temps collectifs partagés et d'un accompagnement en bilatéral qui a été privilégié. Dans cette approche, la personne chargée de l'apprentissage organisationnel doit impulser, accompagner, outiller mais ne pas imposer, encore moins faire « à la place de ». « Attendre » d'être sollicité-e, c'est prendre le risque de démarches à plusieurs vitesses avec des services qui peinent à démarrer, voire des stratégies d'évitement. Pour paraphraser la chargée Apprentissage et Gestion des Connaissances du SCCF, il faut « savoir mesurer l'élan, plus ou moins y aller, plus ou moins lâcher ; or ce savoir n'est écrit nulle part ». La posture à adopter peut donc évoluer dans le temps ou en fonction de ses interlocuteurs-rices. L'agilité nécessaire peut être source de frustration ou de remise en question.

PISTE



PARTICIPER À DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE, DES GROUPES DE CO-DÉVELOPPEMENT, DE SUPERVISION OU D'ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Malgré tout ce qu'elle aura mis en place en termes d'outils, de disponibilité, d'accompagnement, une personne chargée de l'apprentissage devra accepter le fait que des personnes vont s'approprier la démarche et d'autres non. La co-responsabilité et l'autodétermination des personnes ont pour corollaire la progressivité (chacun-e va à son rythme) et l'échec (chacun-e peut décider d'y aller ou non). Pour la personne chargée de l'apprentissage, cela renverra à la différence entre obligation de moyens et obligation de résultats et donc à son rapport au travail, à son exigence en termes de qualité. Des espaces comme les communautés de pratique, les groupes de co-développement, d'analyses de pratiques²⁴ ou de supervision²⁵ sont autant de ressources pour ces personnes.

²⁴ L'analyse des pratiques professionnelles est un espace collectif dans lequel les participants explorent des situations concrètes pour améliorer leur compréhension et l'efficacité de leurs pratiques. Elle permet aux professionnel-le-s de prendre de la distance et développer leurs compétences. Elle est pratiquée dans le travail social, médico-social et médical.

²⁵ L'analyse des pratiques professionnelles est un espace collectif dans lequel les participants explorent des situations concrètes pour améliorer leur compréhension et l'efficacité de leurs pratiques. Elle permet aux professionnel-le-s de prendre de la distance et développer leurs compétences. Elle est pratiquée dans le travail social, médico-social et médical.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- En tant que personne chargée de l'apprentissage, est-ce que je dispose d'espaces ressources pour partager mes ressentis et mes situations vécues ?
- Ai-je la possibilité de verbaliser mes interrogations en interne ou en externe ? Ai-je des interlocuteurs-rices ? Des allié-e-s ?



EN CONCLUSION

Favoriser l'apprentissage organisationnel, c'est se doter de processus opérationnels pour la gouvernance des connaissances au sein d'une organisation. C'est autant mettre en place des dispositifs facilitant l'apprentissage qu'identifier les barrières au transfert des apprentissages et travailler à leur réduction ou élimination. Bien que les organisations puissent se doter de postes dédiés à l'organisation de cet apprentissage, l'apprentissage organisationnel relève d'une co-responsabilité des individus et de l'institution. Sont pleinement concernés la direction, les managers intermédiaires et les Ressources Humaines pour le porter politiquement et stratégiquement et pour construire l'architecture de l'apprentissage.