



À la une



*Organisation apprenante*

# APPRENDRE DU TRAVAIL, C'EST POSSIBLE !

L'organisation apprenante, un concept développé voici près de trente ans aux États-Unis, fait de nouveau parler d'elle. Les entreprises prennent conscience qu'une organisation verticale, favorisant la compétition entre les salariés, ne permet plus de répondre aux nouveaux défis auxquelles elles sont confrontées : innover, mettre au point des produits ou des services convaincants, le tout à un rythme soutenu et dans un environnement changeant.

L'organisation apprenante remet au cœur des entreprises et de tous les types d'organisations – associations, administrations – la coopération, l'apprentissage entre pairs, l'analyse collective du travail réalisé et le retour d'expérience. Dans ce type d'organisation, la fonction formation joue un rôle essentiel en se rapprochant des équipes et en les conseillant mais aussi en contribuant à maintenir dans l'organisation une culture de l'apprentissage et de la curiosité.



# ENTREPRISE APPRENANTE, LE PARI DE LA COOPÉRATION

La dynamique nécessaire pour qu'une entreprise devienne "apprenante" ne relève pas uniquement de la responsabilité du service formation. C'est toute l'organisation qu'il s'agit de mettre en mouvement pour que les salariés apprennent de leurs expériences et de leurs projets.

Mireille Broussous

**L**orsque l'entreprise grenobloise Sori, fabricant de solutions de rangement pour professionnels, s'est heurtée de plein fouet à la concurrence asiatique, son jeune président, Hervé Valliet, a décidé de réagir en s'appuyant sur la culture interne. 100 000 euros ont été investis dans la formation en trois ans pour former les opérateurs de cette PME de 38 personnes à la FAO (fabrication assistée par ordinateur). "Il s'agissait de former des « secoueurs de tôle », comme ils s'appellent eux-mêmes, à la programmation alors qu'ils n'avaient aucun contact avec le numérique", explique le chercheur François Pellerin, auteur du rapport "Organisation et compétences dans l'usine du futur"<sup>1</sup>.

La modernisation de l'entreprise a été rendue possible grâce à un sens du collectif très développé. Dès 2005, elle avait supprimé la ligne hiérarchique et favorisé la responsabilisation des salariés. Depuis, la communication s'y fait "de façon informelle, les gens s'accordent spontanément et vont chercher l'information dont ils ont besoin - y compris dans le bureau du patron, dont la porte est toujours ouverte. Tout le monde s'appelle par son prénom. Les salariés n'hésitent pas à poster sur les réseaux sociaux des petites vidéos de leurs réalisations", décrit François Pellerin. C'est bien parce que l'entreprise Sori est apprenante que les difficultés liées à la concurrence internationale ont été surmontées.

## Une prise de conscience

L'intérêt pour le concept d'entreprise apprenante, créé par l'américain Peter Senge, professeur de management et auteur de *La cinquième discipline*, paru voici près de trente ans, en 1990, res-



surgit aujourd'hui car les entreprises sont confrontées à de multiples urgences, parmi lesquelles innover, trouver des solutions à des problèmes complexes, faire face à l'obsolescence des compétences... "Les entreprises prennent conscience que parce qu'il y a compétition, il y a besoin de coopération. Apprendre collectivement représente un avantage compétitif indéniable", affirme Éric Mellet, consultant et président de SolFrance, association née en 1999, qui favorise la mise en œuvre de l'organisation apprenante.



Peter Senge, directeur du Center for organizational learning (Centre pour les organisations apprenantes) du MIT Sloan, dans le Massachusetts (États-Unis).



1. Rapport publié par La fabrique de l'industrie.



Sori, une entreprise de 38 salariés en Isère, présidée par Hervé Valliet.

Éric Mellet, président du "réseau de transformation apprenante" Sol France, professeur de management interculturel à Paris Dauphine, à l'ESCP Europe et à l'Edhec.



### Management, échange, coopération

Permettre aux salariés d'apprendre de leurs projets et de leurs expériences est avant tout une problématique de management. Pour qu'une organisation apprenante se mette en place, il faut créer une culture spécifique. *"Il ne faut pas qu'il y ait de confusion, cela ne concerne pas uniquement les responsables des ressources humaines ou de formation"*, précise Éric Mellet.

L'entreprise devient apprenante *"lorsqu'elle est capable de valoriser les talents de chacun. Elle est amenée à travailler sur les interactions au sein des équipes et entre les équipes"*, ajoute Charlotte



# QUI SONT LES ACTEURS DU MARCHÉ DE L'ENTREPRISE APPRENANTE ?



Vincent Mangematin, doyen de l'école de commerce Kedge et spécialiste du management stratégique de l'innovation.



ont un problème, ils ne les regardent pas, ils demandent à leur voisin de bureau", rappelle Vincent Mangematin.

## De la souplesse

Où en est-on de l'entreprise apprenante ? "Je ne connais pas de groupe dont le PDG pourrait dire : « Je dirige une organisation apprenante »", observe Éric Mellet. L'entreprise est apprenante dans un département, un service, car un manager, dans son périmètre d'action, s'est engagé dans ce processus. S'il n'existe pas de modèle unique d'organisation apprenante, elle revêt certaines caractéristiques : "Elle est plate d'un point de vue hiérarchique, développe l'autonomie des salariés, permet aux collaborateurs d'apprendre de leurs erreurs et encourage les apprentissages informels", résume François Pellerin.

Ainsi, "les salariés doivent prendre conscience que l'on n'apprend pas uniquement en formation, mais aussi dans le cadre du travail lui-même", rappelle Antoine Amiel, cofondateur et dirigeant de Learn Assembly.

Malgré tout, la formation a beaucoup à faire. À elle d'accompagner les collaborateurs dans ce processus en créant des rituels d'apprentissage, en permettant à tous d'accéder aux formations au moment où elles s'imposent. Un rôle de conseil et de facilitateur dans un mouvement de transformation organisationnelle progressive, mais néanmoins radicale. ●

du Payrat, consultante en intelligence collective et auteur de *Orchestrer l'intelligence collective* (Pearson éditeur).

En outre, les managers doivent changer de posture, éviter "de se conduire comme des sachants, mais plutôt susciter le dialogue et l'expérimentation", affirme Vincent Mangematin, doyen de l'école de commerce Kedge et spécialiste du management stratégique de l'innovation. Une entreprise apprenante est avant tout fondée sur l'échange, la coopération, l'analyse de la façon dont est abordée collectivement une situation professionnelle. Inutile de monter une usine à gaz. "Le retour d'expérience doit consister en une analyse vivante et collégiale. Il ne sert à rien de constituer des bases de données que personne ne consulte, comme ce fut le cas avec le knowledge management. Quand les salariés