Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante

Préparé pour

La Direction de la Politique d'apprentissage de la fonction publique

Agence de la fonction publique du Canada

Février 2007

Table des matières

INTRODUCTION
CONTEXTE
PERPECTIVES
QUESTIONS-CLÉS
FACTEURS-CLÉS
La compétitivité
La technologie de l'information
Le travailleur du savoir
La permanence du changement
DEFINITIONS : L'ORGANISATION APPRENANTE
VOLETS FONDAMENTAUX DE L'ORGANISATION APPRENANTE
La personne
Le groupe
L'organisation
TYPES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL
QUESTION
L'ORGANISATION APPRENANTE : NIVEAU DE TRANSFORMATION
Transformation I : les personnes au sein de l'organisation
Transformation II : les groups au sein de l'organisation apprenante
Transformation III : l'organisation en tant que système d'apprentissage
RÔLES LIÉS À LA TRANSFORMATION
Leadership des cadres supérieurs
Spécialistes en RH
CERTAINES ÉTAPES VERS LA MISE SUR PIED D'ORGANISATIONS APPRENANTES
La personne
L'équipe
L'organisation
LE MOT DE LA FIN
ANNEXE A : AUTRES TERMES-CLÉS
Apprentissage
Apprentissage continu
Culture d'apprentissage
Apprentissage organisationnel
ANNEXE B : BREF APERÇU DE LA RECHERCHE
ANNEXE C : BIBLIOGRAPHIE
Imprimés
Ressources électronique
ANNEXE D : QUEL MALHEUR LORSQUE L'APPRENTISSAGE FAIT DÉFAUT
ANNEXE E : LE RÔLE DE L'ECOLE DANS LE CHANGMENT STRATEGIQUE *: RENFORCER LA CAPACITÉ DES DIRIGEANTS DU SECTEUR PUBLIC DE TRANFORMER LEURS ORGANISATIONS EN SE FONDATN SUR LES PRATIQEUS EXEMPLAIRES DE GESTION*

INTRODUCTION

L'organisation apprenante est un sujet complexe qui suscite, en outre, des questions controversées. Le débat est donc loin d'être terminé. Il n'existe aucun corpus de connaissances définitives, à savoir aucune vérité établie ni principe universellement reconnu. Toutefois, le sujet est fascinant puisqu'il représente une occasion intéressante de mettre à profit notre créativité pour explorer la question de la gestion des ressources humaines.

Le présent guide d'introduction a été rédigé à l'intention des spécialistes en apprentissage de la fonction publique. Il constitue un exercice de jugement sélectif. Il vise également à dégager de la documentation ce que vous devriez savoir ou ce que vous aimeriez savoir. En outre, l'annexe B du présent guide d'introduction dresse la liste de la documentation récente parue sur la question. Quelques notes supplétives sont aussi fournies dans les autres annexes.

La documentation de recherche ne propose pas de solution facile ni de guide de cheminement pour faire de votre organisation une organisation apprenante. Chaque organisation doit tracer sa propre voie. Néanmoins, si le présent guide d'introduction réussit à vous faire avancer de quelques pas sur cette voie par les questions qu'il soulève, il aura atteint son principal objectif.

CONTEXTE

Le document *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* (« la politique d'apprentissage »), qui a récemment été publié, permet aux administrateurs généraux de devenir ce que l'on pourrait appeler des « gestionnaires en chef de l'apprentissage » pour leurs organisations.

> Les administrateurs généraux peuvent, en vertu de l'alinéa 12(1)a) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, « déterminer les besoins en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement des personnes employées dans la fonction publique et fixer les conditions de mise en oeuvre de cet apprentissage, de cette formation et de ce perfectionnement […] », et le Conseil du Trésor peut, en vertu de l'alinéa 11.1(1)f), « élaborer des lignes directrices ou des directives sur l'exercice des pouvoirs conférés par la présente loi aux administrateurs généraux […] ».

Le Conseil du Trésor, en tant qu'employeur, conserve le pouvoir d'établir des politiques et d'émettre des directives dans ce domaine. En fait, la source pratique de la politique et de la directive était l'AFPC, qui est le centre de décisions de l'employeur en ce qui a trait aux RH, y compris l'apprentissage. Ce qu'il faut retenir, c'est que les administrateurs généraux ont le pouvoir d'orienter l'apprentissage au sein du cadre stratégique établi par le Conseil du Trésor.

Bien que la première étape de la mise en œuvre de la politique d'apprentissage ait été axée sur la formation des nouveaux employés, des spécialistes fonctionnels et des gestionnaires à tous les niveaux, il est essentiel de constater que la politique traite d'autres aspects fondamentaux de l'apprentissage :

> En outre, [la politique] prévoit des mesures pour **renforcer le leadership organisationnel et favoriser l'innovation**. La mise en œuvre de la présente politique contribue à mettre en place une **culture d'apprentissage** dans la fonction publique du Canada qui en stimulera, guidera et favorisera la croissance en tant qu'**organisation apprenante**.

Plus loin, à la partie 5 de la politique d'apprentissage, on fait encore une fois référence à ces aspects plus généraux :

> L'objectif de la présente politique est de contribuer à la constitution d'un effectif compétent, bien formé et professionnel, de renforcer le **leadership organisationnel** et d'adopter **des pratiques de fine pointe en matière de gestion afin de favoriser l'innovation et l'amélioration continue de la performance**.

Puis de nouveau, à la partie 6, qui s'intitule « Exigences de la politique » :

> **Les administrateurs généraux** doivent s'assurer que :
>
> […] des mesures sont prises afin de renforcer le **leadership organisationnel** et de **promouvoir l'innovation grâce à l'adoption de pratiques de gestion avant-gardistes** […]

La portée de la politique d'apprentissage s'étend donc bien au-delà de la formation exigée. En effet, la politique réclame de nouvelles méthodes d'apprentissage. Bien que sa formulation soit générale, son orientation est bien définie : les nouvelles méthodes doivent avoir comme objectif de renforcer à la fois le leadership organisationnel et la capacité d'innover dans la gestion de la fonction publique. De façon plus générale tout de même, elles doivent chercher à inculquer une culture d'apprentissage et à faire des ministères et des organismes des organisations apprenantes.

Considérées dans leur ensemble, ces exigences représentent un défi des plus exigeants mais aussi des plus stimulants. Il n'y a jamais eu de moment aussi propice que celui-ci pour travailler stratégiquement dans le domaine de l'apprentissage. La politique d'apprentissage a ouvert la voie à l'exploration créatrice. Comme pour toute activité de ce genre, il vaut mieux réunir le talent et l'énergie des gens partageant une même vision. Nous gagnerons tous à réfléchir et à discuter ensemble. Bien entendu, nous devrons faire en sorte que les employés, les gestionnaires et les administrateurs généraux participent aussi à la discussion, mais seulement un peu plus tard au cours du processus. Ceux-ci auront d'ailleurs tous un rôle à jouer. Pour l'instant cependant, nous devons tenter de préciser notre propre rôle.

Bref historique

La politique d'apprentissage en elle-même est le produit d'une longue réflexion sur l'apprentissage. Le discours du Trône prononcé en octobre 1999 marque un point tournant dans le processus. En effet, on y a souligné la nécessité de « mettre l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent d'une main-d'œuvre compétente ». Également en 1999, dans son rapport au premier ministre au sujet de la fonction publique, le greffier du Conseil privé a demandé que la fonction publique devienne une organisation apprenante. Peu après, le greffier a mis sur pied le Comité sur l'apprentissage et le développement. Après de longues consultations et de vastes recherches, le Comité sur l'apprentissage et le développement a produit deux rapports clés en vue d'améliorer l'apprentissage dans la fonction publique, ce qui a finalement permis de jeter les bases de la Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada, qui a été adoptée en 2002.

L'objectif de cette politique consistait à créer une culture d'apprentissage au sein de la fonction publique. Concrètement, on a demandé aux ministères et aux employés de concevoir des plans d'apprentissage. En outre, on a demandé aux ministères d'élaborer des politiques en matière d'apprentissage et de fixer des objectifs de rendement par rapport aux investissements dans le domaine de l'apprentissage. Depuis le 1er janvier 2006, la politique en question a été remplacée par la politique d'apprentissage, qui dépasse en portée la première dans la mesure où elle explique les

rôles des administrateurs généraux et des différents organismes centraux dans l'appui qu'ils accordent à l'apprentissage. Comme la politique précédente, la politique d'apprentissage met l'accent sur l'importance des concepts essentiels comme l'organisation apprenante, l'apprentissage continu et la culture d'apprentissage.

PERSPECTIVES

À l'automne 2006, le greffier a mis sur pied un comité de sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique. Bien que ce comité abordera le renouvellement de la fonction publique sous un angle plus général, il concentrera ses efforts sur la composante touchant les personnes. Ainsi, en janvier 2007, le comité a fait de la planification, du recrutement et du perfectionnement des RH, de même que de la création d'une infrastructure dynamique, ses priorités initiales. On peut donc conclure que l'apprentissage est au programme. Voilà qui est essentiel. Nous savons, d'après les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (2005), que 34 % des fonctionnaires estiment que le manque d'accès aux possibilités d'apprentissage a eu un effet négatif sur leur carrière. De surcroît, plus de 41 % des fonctionnaires fédéraux sont d'avis que le manque d'accès aux possibilités de perfectionnement a nui à leur carrière. Environ un tiers des répondants disent que leur superviseur ne les aide pas à déterminer leurs besoins, et qu'il ne leur offre pas de formation en cours d'emploi ni de possibilité de se perfectionner et de mettre en pratique leurs compétences.

34 % des fonctionnaires estiment que le manque d'accès aux possibilités d'apprentissage a eu un effet négatif sur leur carrière

Ces résultats donnent à penser qu'il y a encore du travail à faire. Bien sûr, le lien à faire avec le recrutement et le maintien en poste confère à ce travail une certaine idée d'urgence. Les résultats du sondage dans les secteurs public et privé indiquent que l'apprentissage, le perfectionnement et l'avancement professionnel constituent les principaux facteurs pour attirer et maintenir en poste le personnel compétent. D'ailleurs, la plupart des spécialistes du domaine seraient d'accord pour dire que, au cours des dix à vingt prochaines années, une grande partie du travail à accomplir pour dénicher du personnel compétent consistera à faire preuve de créativité sur les questions d'apprentissage, de perfectionnement professionnel et d'épanouissement personnel. Comme l'a souligné David Zussman, spécialiste du domaine et Commissaire de la fonction publique, la capacité future de la fonction publique fédérale « de recruter et de retenir les meilleurs talents disponibles sera réduite si ces résultats ne sont pas améliorés ».

L'apprentissage et le prefectionnement professionnel constituent les principaux facteurs pour attirer et maintenir en poste le personnel compétent

En raison de l'importance de renouvellement de la fonction publique, le premier ministre a récemment mis sur pied un comité consultatif formé d'éminents Canadiens. Paul Tellier, un ancien greffier du Conseil privé, et le très honorable Don Mazankowski assureront la coprésidence du comité, dont le rôle sera de conseiller le premier ministre et le greffier sur l'avenir et le renouvellement de la fonction publique. Dans le cadre de son mandat, le comité produira un rapport annuel qui sera annexé au rapport annuel que présente le greffier au premier ministre. Le comité mettra l'accent sur le recrutement externe, le leadership, la gestion des ressources humaines et la gestion du changement.

En résumé, on peut affirmer que le renouvellement de la fonction publique suscite l'intérêt des échelons supérieurs du gouvernement du Canada. Le moment est donc tout désigné pour étudier des façons créatrices d'aborder les questions d'apprentissage et de perfectionnement, qui font partie intégrante du concept d'organisation apprenante.

QUESTIONS-CLÉS

Il est important que la discussion au sujet du concept d'organisation apprenante soit orientée sur certaines questions-clés :

(1) Tout d'abord, qu'est-ce que l'organisation apprenante?

(2) Qu'est-ce que l'apprentissage organisationnel?

(3) En quoi l'organisation apprenante se distingue-t-elle des méthodes d'apprentissage plus traditionnelles?

(4) Quel type de changement implique la création d'une organisation apprenante?

(5) Comment met-on sur pied une organisation apprenante?

(6) Comment maintient-on une organisation apprenante?

Compte tenu de l'état actuel de la recherche (voir l'annexe B pour une révision rapide), toute réponse donnée à ces questions ne peut être qu'incomplète. Au lieu que vous tentiez de formuler vos propres réponses, nous nous efforcerons ici de donner un sens aux différentes réponses qui se dégagent de la documentation récente et des discussions théoriques. Nous nous concentrerons sur les tendances qui se manifestent le plus fréquemment en ce qui concerne les différentes méthodes.

Avant d'entamer ce processus, il pourrait être utile d'examiner les origines du concept. D'abord, pourquoi parle-t-on d'organisations apprenantes et d'apprentissage organisationnel? Pourquoi ces notions sont-elles jugées importantes? En supposant qu'il s'agisse de réponses à des défis réels, en quoi consistent ces défis? Qu'est-ce qui motive tout simplement la discussion?

FACTEURS-CLÉS

La compétitivité

Comme le souligne Senge (1990) : « Le rythme auquel les organisations apprennent pourrait devenir la seule source durable d'avantages concurrentiels » [Traduction]. Dans le cadre de la discussion sur les organisations apprenantes et l'apprentissage organisationnel, on a surtout mis l'accent sur les sociétés privées. Le contexte général est assez simple. À l'ère de la mondialisation, les entreprises qui apprennent et qui utilisent ces notions pour façonner les structures, les processus et les systèmes sont plus aptes à réussir. La survie des organisations qui sont incapables de s'adapter est menacée. La capacité d'adaptation est donc le principal facteur-clé de l'organisation apprenante.

Un tel degré de compétitivité est également essentiel à l'échelle des gouvernements. Dans *The Lexus and the Olive Tree*, Thomas Friedman a fait valoir que « dans un système mondialisé, un des avantages compétitifs les plus importants et les plus durables qu'un pays peut avoir est une fonction publique dotée de structures simplifiées, qui est efficace, efficiente et responsable… » [Traduction]. La plupart des spécialistes du gouvernement et de l'administration publique seraient d'accord avec cet énoncé.

Afin de concevoir et de mettre en œuvre des programmes gouvernementaux efficaces pour les Canadiens, il faut connaître les besoins actuels et futurs des citoyens, des gouvernements, des associations de citoyens et des entreprises. À l'ère de la mondialisation, demeurer concurrentiel exige également de connaître ce que font les gouvernements des autres pays. Si elles veulent demeurer concurrentielles sur la scène internationale, les organisations gouvernementales doivent être en mesure de réunir, d'analyser et de mettre en rapport d'énormes quantités d'information. Mais cet aspect ne constitue qu'une partie du défi. En effet, les organisations gouvernementales doivent aussi être en mesure de tirer des leçons de ce volume d'information, c'est-à-dire de le transformer en actions efficaces. La compétitivité des gouvernements repose donc sur le concept d'organisation apprenante.

La technologie de l'information

Si des machines complexes ont dicté le rythme de la productivité au cours de l'ère industrielle, on peut affirmer que la technologie de l'information règne en maître sur l'ère du savoir. Contrairement aux technologies relativement stables de l'ère industrielle cependant, les technologies de l'information sont en constante évolution. Bien qu'il puisse sembler banal de le dire, le changement fait aujourd'hui partie de l'équation de la vie organisationnelle.

Bon nombre d'initiatives importantes mises de l'avant par le gouvernement du Canada au cours des 20 dernières années ont porté sur les nouvelles technologies. On pense tout de suite au projet Gouvernement en direct et aux initiatives qui y sont liées. Quelque 130 des services gouvernementaux les plus utilisés sont maintenant offerts en ligne. À de nombreux égards, le gouvernement canadien a joué un rôle de chef de file en matière de transformation des services gouvernementaux, modifiant ainsi sa relation avec les citoyens qu'il sert. Évidemment, la gestion de ces services depuis l'intérieur nécessite un degré élevé de compétences techniques. L'introduction prochaine de nouvelles façons de faire en matière de services partagés, tant à l'externe qu'à l'interne, ne fera qu'accentuer le besoin de compter sur une main-d'œuvre qui peut composer avec le changement.

Pour utiliser efficacement la technologie de l'information, la main-d'œuvre doit pouvoir évoluer au même rythme que la technologie. L'apprentissage deviendra alors un aspect essentiel de la notion de travail bien fait. En résumé, l'apprentissage fait aujourd'hui partie du travail lui-même. Il ne constitue pas une étape préalable à un emploi ou à une carrière, tel qu'il est considéré traditionnellement. L'apprentissage, l'apprentissage continu, l'apprentissage organisationnel ainsi que l'organisation apprenante elle-même sont tous des concepts essentiels à la capacité productive des organisations.

Le travailleur du savoir

Né dans un monde où la technologie est en constante évolution, où les changements surviennent rapidement et où de nouvelles connaissances voient constamment le jour, le travailleur du savoir ne considère plus l'apprentissage et le travail comme des notions complètement distinctes. Pour lui, accomplir un travail signifie s'accorder aux progrès réalisés dans les domaines auxquels il touche. Pour ce faire, il doit apprendre continuellement.

Comme l'a souligné Drucker, les travailleurs du savoir, contrairement aux travailleurs industriels, détiennent les moyens de production, à savoir leur propre pouvoir mental. L'obsolescence constitue la plus importante limite à leur potentiel. Les travailleurs du savoir s'attendent donc à apprendre dans le cadre de leur travail, et avoir besoin de le faire. Lorsque ce n'est pas possible, ils sont déçus et finissent par être désemparés. Afin de maintenir en poste une main-d'œuvre productive, il est donc essentiel de satisfaire à ces attentes en créant une culture du savoir.

Bien que le travailleur du savoir soit souvent décrit comme un professionnel du domaine technique, il s'agit de réfléchir un peu à notre propre situation pour comprendre que nous sommes tous des travailleurs du savoir en devenir. La valeur de notre travail dépend de ce que nous savons, et ce que nous savons dépend de ce que nous pouvons apprendre. Ce que nous apprenons ne dépend pas tant du savoir que nous avons acquis à l'école que des connaissances que nous pouvons assimiler dans le cadre de notre travail. Un employé qui fait preuve de souplesse est un employé qui considère le changement comme une occasion d'apprendre. Le pédagogue américain John Dewey a bien résumé l'idée dont il est question : « Apprendre, ce n'est pas un travail de préparation à la vie. Apprendre, c'est vivre » [Traduction].

La permanence du changement

Au cours des 25 dernières années, le changement a pris de nombreuses formes dans le secteur fédéral canadien : déstratification, cession, rationalisation, examen des programmes, réinstallation, mutation, fusions, privatisation, réorganisation des services, révision du mandat ou de la vision de l'organisation, réforme législative et réforme des politiques, pour ne nommer que celles-ci.

On entend souvent parler de « lassitude face au changement » à l'échelle du gouvernement. Cependant, il faut comprendre que le changement fera toujours partie de l'équation : il est désormais une dimension essentielle de la vie organisationnelle. Le rythme d'évolution au sein des organisations gouvernementales est déterminé par le rythme d'évolution à l'extérieur du gouvernement. Au lieu de résister au changement, l'organisation apprenante doit adopter la même attitude qu'un employé faisant preuve de souplesse : elle doit percevoir le changement comme une occasion d'apprendre, où l'apprentissage implique une adaptation au changement externe afin que l'organisation soit plus apte à remplir son rôle. Ne pas s'adapter au changement

peut entraîner de lourdes conséquences. Par exemple, plus de la moitié des entreprises inscrites sur la liste Fortune 500 en 1993 n'y figuraient plus en 2001 (Housel and Bell, 2001). La capacité de s'adapter au changement est devenue une aptitude de vie.

Quant au secteur public, qui est souvent perçu comme un secteur tranquille et figé, un rapport de Statistique Canada publié en 2002 a révélé que quatre organisations publiques canadiennes sur cinq ont utilisé des structures organisationnelles ou des techniques de gestion améliorées entre 1998 et 2000, ce qui représente un rythme d'évolution deux fois plus rapide que celui du secteur privé. Le secteur public a aussi surpassé dans son ensemble le secteur privé en ce qui a trait à l'adoption de technologies nettement améliorées (85 % contre 44 %). Bien que certaines différences soient attribuables à la taille relative des organisations privées et publiques, un élément fondamental demeure : le changement est une donnée constante dans le secteur public.

C'est ce qui conclut la partie sur les facteurs-clés. Nous allons maintenant jeter un coup d'œil sur la définition de ces différentes notions.

DÉFINITIONS : L'ORGANISATION APPRENANTE

Lorsque l'on examine la documentation au sujet des organisations apprenantes, il est difficile de ne pas penser à cette célèbre phrase de Mark Twain : « De nombreux chercheurs ont déjà rendu ce sujet très obscur, et s'ils continuent de la sorte, il est probable que nous ne saurons bientôt rien à ce sujet » [Traduction].

Les notions d'apprentissage et d'organisation ne sont ni l'une ni l'autre tout à fait claires. Il n'est donc pas surprenant qu'il règne encore de la confusion lorsque nous établissons des liens entre ces notions dans la définition de « l'organisation apprenante ». En dépit de ce manque de précision, nous pouvons nous attaquer à la tâche et clarifier la question.

Voici quelques-unes des définitions les plus reconnues en ce qui concerne l'organisation apprenante :

Senge	Organisations où les gens augmentent constamment leur capacité de créer des résultats qu'ils souhaitent réellement obtenir; où les façons de penser qui sont nouvelles et peuvent se développer sont favorisées; où l'aspiration collective est affranchie; et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble [Traduction].
Pedlar	Une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et qui se transforme continuellement [Traduction].
Schon	En d'autres termes, nous devons devenir des experts en apprentissage. Nous devons non seulement réussir à transformer nos institutions pour nous adapter aux situations et aux besoins qui changent; mais nous devons également inventer et créer des institutions qui constituent des « systèmes d'apprentissage », c'est-à-dire des systèmes qui sont en mesure de provoquer leur propre transformation continue [Traduction].
Watkins & Marsick	Les organisations apprenantes se caractérisent par l'engagement total des employés dans un processus de changement, réalisé en collaboration et dont tous et chacun sont responsables, visant le partage de valeurs ou de principes [Traduction].
Jamali, Khoury, & Shayoun (2006)	[...] une sorte d'organisation qui encourage le renouvellement continu de l'organisation par l'intermédiaire de l'introduction ou de l'intégration d'un ensemble de processus fondamentaux qui favorisent une propension positive à apprendre, à s'adapter et à changer [Traduction]..

VOLETS FONDAMENTAUX DE L'ORGANISATION APPRENANTE

Si l'on tient compte de l'ensemble de ces définitions, on discerne trois volets fondamentaux de l'organisation apprenante.

La personne

Tout d'abord, en ce qui concerne les personnes, les organisations apprenantes se caractérisent par un environnement et un leadership qui favorisent l'apprentissage continu chez les employés. À cet égard, le lieu de travail représente presque une sorte d'école : les employés continuent d'apprendre; les gestionnaires appuient l'apprentissage des employés; et l'organisation aide les gestionnaires à appuyer l'apprentissage des employés. Au sein de l'organisation apprenante, l'apprentissage est continu. L'apprentissage devient un réflexe conditionné ou une habitude.

Le groupe

Pour ce qui est du groupe, les organisations apprenantes cherchent à créer un partage fluide de connaissances et d'expériences dans l'ensemble de l'organisation. Le terme « connaissance » ne fait pas seulement référence aux connaissances explicites (le type de connaissances qui peuvent être consignées d'une façon ou d'une autre); en effet, il comprend également les connaissances tacites, c'est-à-dire l'ensemble des expériences et des opinions liées au travail que chaque employé a emmagasiné. Les discussions en équipe sont fondées sur une forme de dialogue ouvert qui se caractérise par un grand respect de la diversité des opinions. Les idées sont perçues comme une occasion de faire des découvertes, et les erreurs représentent la possibilité d'apprendre. On encourage les équipes à réfléchir à la façon dont elles travaillent, et ce, non seulement en vue de célébrer les réussites, mais également d'apporter les améliorations nécessaires.

L'organisation

En ce qui a trait aux organisations, les organisations apprenantes établissent un lien entre l'apprentissage et la transformation organisationnelle; en d'autres termes, l'apprentissage se traduit par le développement de l'organisation elle-même. Ainsi, l'organisation apprenante constitue également un outil de changement, et peut-être même d'un changement en profondeur. Les organisations apprenantes investissent dans l'apprentissage, car elles considèrent que celui-ci alimente la productivité. L'apprentissage n'a pas lieu en marge de la vie organisationnelle (par exemple, dans une salle de classe pendant quelques jours).

Selon la plupart des définitions, l'organisation apprenante est une organisation qui s'auto-examine. Elle ne cherche pas seulement à obtenir des résultats; en effet, elle tente de comprendre la façon dont elle obtient ces résultats. L'organisation apprenante cherche activement à tirer des leçons de ses réussites et de ses échecs. Elle se pose des questions difficiles, peut parler ouvertement de ses faiblesses et a le courage de se corriger. En outre, elle met régulièrement en doute ses hypothèses de base concernant la manière dont les activités sont exercées. En somme, l'organisation apprenante tente de surmonter ce qu'Argyris appelle ses mécanismes de défense organisationnels (excuses d'usage, automatismes et « incompétence qualifiée »).

L'organisation apprenante constitue un idéal, soit un modèle normatif. Si nous essayons d'en trouver une quelque part, nous risquons de revenir bredouilles. Bien que l'on puisse définir l'organisation apprenante, la création d'une telle organisation représente une initiative qui change

de façon stratégique. Un ensemble d'outils, un site Web et une série d'ateliers ne sont pas suffisants, pas plus que ne le sont quatre ou cinq jours de formation par année, un plan d'apprentissage et un budget alloué à la formation. Il n'existe aucune recette pour créer une organisation apprenante.

Au dire de Steven Appelbaum, au coeur de l'organisation apprenante réside un « nouvel esprit », de même qu'un changement d'attitude. En effet, l'organisation apprenante tente de développer à la fois son QI et son QE, et ce, non seulement à l'échelle de chaque employé et du groupe, mais également dans l'ensemble de l'organisation. Pour qu'une transformation en profondeur de ce genre s'opère, de nombreuses années, des efforts continus, un soutien de la direction et un plan détaillé sont nécessaires.

TYPES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

La documentation qui porte sur l'organisation apprenante distingue souvent les deux types d'apprentissage indiqués ci-après :

L'apprentissage correctionnel	L'Apprentissage transformationnel
Les analyses de l'organisation apprenante et de l'apprentissage organisationnel établissent une distinction considérable entre deux types d'apprentissage. Il y a tout d'abord l'apprentissage correctionnel, qui est également appelé l'apprentissage en simple boucle. Une grande partie de l'apprentissage qui a lieu dans les organisations met l'accent sur la détection et la correction d'erreurs de toutes sortes. Naturellement, l'objectif est de corriger ces erreurs et d'apporter les améliorations nécessaires. Il importe de préciser que ce type d'apprentissage ne vise pas la remise en question des processus, des structures, des procédures ou des pratiques de l'organisation. On considère plutôt que ces dernières vont de soi, et l'apprentissage correctionnel s'effectue au sein de celles-ci. Bien entendu, l'apprentissage correctionnel est d'une importance cruciale pour le succès de toute organisation. Il doit faire partie de chaque organisation, non pas uniquement des organisations apprenantes. Même s'ils sont bien conçus, les procédures et les systèmes ont inévitablement des défauts. En vue d'améliorer l'efficience et la qualité au sein d'une organisation, il est essentiel d'être à l'affût de ces défauts.	L'apprentissage transformationnel, soit l'apprentissage en double boucle, est une forme d'apprentissage qui consiste à remettre en question les normes, les procédures, les pratiques, les processus, les systèmes et les structures qui sont considérés comme allant de soi dans l'apprentissage correctionnel. L'apprentissage transformationnel vise également une forme de correction, et il est souvent lié à des améliorations pratiques de toute sorte. Toutefois, comme il implique un auto-examen, il s'attaque souvent à des caractéristiques de la culture organisationnelle qui sont bien établies. Les organisations considèrent habituellement que l'apprentissage transformationnel est difficile et désagréable, précisément parce que des opinions et des croyances solidement ancrées sont remises en question. En règle générale, le fait de se voir dans un miroir est pénible pour les organisations. Par conséquent, l'apprentissage transformationnel n'est pas fréquent. Cependant, si une organisation veut profiter de façon optimale du pouvoir de transformation de l'apprentissage, elle doit trouver des moyens de réussir à mettre en œuvre ce type d'apprentissage axé sur l'analyse. En d'autres termes, elle devra abattre des barrières et jeter des ponts.

QUESTION

Avant d'aborder le sujet de l'apprentissage organisationnel, il est important de se poser la petite question suivante : en quoi le concept d'organisation apprenante est-il si nouveau? N'est-il pas vrai que les organisations ont toujours géré l'information et les connaissances? Les employés ont toujours eu à s'adapter aux nouvelles réalités au moyen de la formation et du perfectionnement, n'est-ce pas? Enfin, les organisations au sein desquelles les employés sont instruits ont toujours joui d'un avantage concurrentiel. Qu'est-ce que ce concept a donc de nouveau exactement?

> Traditionnellement, les organisations productives ont été considérées comme des centres de production.
>
> Une organisation apprenante voit une organisation productive non seulement comme un centre de production mais également un centre d'apprentissage.

L'explication la plus simple est peut-être la suivante. Traditionnellement, les organisations productives ont été considérées comme des centres de production. Les cadres se concentraient sur la planification, l'organisation, la coordination, la gestion et le contrôle du travail. Tout le reste passait au second plan, y compris la formation et le perfectionnement des employés, qui avaient seulement lieu lorsqu'il y avait du temps de libre une fois toutes les tâches exécutées. Le travail et l'apprentissage étaient séparés. En outre, on pensait que seul le travail était lié à la capacité de production. En période de réduction budgétaire, les dépenses relatives à la formation étaient souvent les premières à être comprimées.

Dans une organisation apprenante, la productivité n'est pas perçue de la même façon. En effet, une organisation productive n'est pas seulement considérée comme un centre de production; il s'agit également d'un centre d'apprentissage. L'apprentissage est lié à la capacité de production, au rendement, à l'amélioration continue et à l'avantage concurrentiel. De plus, une organisation doit être structurée et gérée d'une certaine façon afin de permettre l'exécution de tâches particulières, et doit tout autant être structurée et gérée d'une certaine façon afin de permettre des formes précises d'apprentissage. Personne n'insinue que les employés devraient apprendre pour le plaisir d'apprendre, ni qu'une organisation productive devrait être perçue comme une université. Il faut plutôt regarder l'apprentissage, au niveau des employés, des groupes et de l'organisation, en tant que partie intégrante du programme stratégique lié à la capacité de production. Cette idée est au cœur de l'organisation apprenante.

Certaines définitions clés des termes connexes figurent à l'Annexe A.

L'ORGANISATION APPRENANTE : NIVEAUX DE TRANSFORMATION

Comme il a été mentionné précédemment, la mise en œuvre d'une organisation apprenante constitue une opération de conduite et de gestion d'un changement stratégique. Pour entraîner un changement de ce genre, il faut que la transformation provienne d'au moins trois niveaux, soit la personne, l'équipe et l'organisation elle-même.

Transformation I : les personnes au sein de l'organisation apprenante

Dans un milieu de travail, les personnes doivent, du point de vue pratique, exécuter certaines tâches. C'est le présent qui prédomine dans leur environnement de travail, car elles doivent accomplir un travail en respectant un échéancier et un budget. Par conséquent, l'apprentissage individuel est souvent axé sur les connaissances, les capacités et les compétences nécessaires en vue d'exécuter la tâche demandée. Il s'agit-là du rôle traditionnel de l'apprentissage dans la plupart des organisations; on détermine ce que les personnes doivent apprendre afin de remplir leur fonction, et on s'assure qu'elles l'apprennent.

Malgré que les personnes soient constamment contraintes par la nécessité d'obtenir des résultats, celles qui travaillent au sein d'une organisation apprenante doivent apprendre à se percevoir différemment. À cet égard, une transformation personnelle (changement d'esprit et d'attitude) doit être à la base de l'organisation apprenante. Bref, les personnes doivent s'interroger et chercher constamment à comprendre pour quelles raisons les choses se font d'une certaine manière. Elles doivent apprendre à apprendre. De surcroît, elles doivent considérer l'apprentissage comme un moyen d'atteindre une forme de maîtrise personnelle (dans les mots de Peter Senge), c'est-à-dire une façon de prendre en main leur propre destinée. Une partie de cette croissance peut se concentrer sur les besoins actuels, mais une autre partie doit tenir compte des besoins futurs. Au sein d'une organisation apprenante, l'apprentissage ne se limite pas à l'acquisition de connaissances nécessaires afin d'occuper un poste précis. En effet, l'apprentissage y représente un moyen de grandir sur le plan personnel et professionnel.

> Les personnes doivent s'interroger et chercher constamment à comprendre pour quelles raisons les choses se font d'une certaine manière.

Transformation II : les groupes au sein de l'organisation apprenante

Comme il a été mentionné précédemment, les organisations apprenantes cherchent à créer un partage fluide de connaissances et d'expériences dans l'ensemble de l'organisation. Une grande partie de cette analyse met l'accent sur l'équipe, qui constitue la forme la plus courante de regroupement de personnes visant l'exécution de tâches de façon productive.

L'organisation apprenante cherche à améliorer l'apprentissage coopératif afin qu'il devienne une compétence essentielle au sein des équipes. Les discussions en équipe sont fondées sur une forme de dialogue ouvert qui se caractérise par un grand respect de la diversité des opinions. Il est à noter que le terme « dialogue » est important. Le dialogue ne s'établit pas facilement dans la plupart des équipes. Dialoguer ne signifie pas simplement se parler; en effet, le dialogue se caractérise davantage par l'écoute active que par la parole. Un membre de l'équipe tente tout d'abord de comprendre, puis il essaie de se faire comprendre. Dans l'organisation apprenante, les idées sont perçues comme une occasion de faire

> Le dialogue se caractérise davantage par l'écoute active que par la parole.

des découvertes, et les erreurs représentent la possibilité d'apprendre. En outre, les rencontres permettent le partage des connaissances.

Il existe d'une part un juste milieu entre la demande de renseignements et la discussion, et d'autre part entre le besoin de prendre des décisions de groupe efficaces et de gérer les activités de groupe afin d'atteindre des objectifs communs. On encourage les équipes à réfléchir à la façon dont elles travaillent, et ce, non seulement en vue de célébrer les réussites, mais également d'apporter les améliorations nécessaires. L'organisation apprenante considère également les équipes comme des centres de perfectionnement et d'apprentissage. Enfin, le travail est souvent distribué de façon à soutenir l'apprentissage et le perfectionnement individuels.

Transformation III : l'organisation en tant que système d'apprentissage

C'est peut-être à ce niveau de transformation que la compréhension du concept d'organisation apprenante est la plus complexe. Comment l'organisation en elle-même peut-elle occuper une place dans l'apprentissage? Quel rôle joue-t-elle exactement? Comment l'organisation peut-elle contribuer à l'apprentissage d'une autre façon que les équipes et les personnes? Il s'agit d'un sujet épineux auquel il faut s'attarder. C'est à ce niveau que la plupart des éléments nouveaux et intéressants associés au concept d'organisation apprenante (le concept fondamental de la réflexion sur les systèmes, par exemple) se remarque. Divers aspects de cette question seront examinés, mais aucune opinion définitive ne sera présentée.

Comme il a été mentionné précédemment, on peut considérer qu'une organisation peut seulement apprendre dans la mesure où elle peut être au courant des événements qui se produisent dans son environnement et y réagir de façon appropriée. À cet égard, une organisation apprenante peut se comparer à un organisme : elle possède des récepteurs lui permettant de prévoir des changements dans son environnement, même s'ils sont subtils. Elle est donc continuellement en mesure de se repérer dans le monde. De plus, les changements externes se traduisent par des changements internes. Dans le meilleur des cas, ces changements internes sont traités et emmagasinés afin de créer une capacité plus durable permettant à l'organisation de gérer les nombreux obstacles (les multiples virages) liés aux changements externes. L'organisation peut ainsi mieux s'adapter et survivre.

En matière d'apprentissage, une partie du rôle de l'organisation (comparativement au rôle joué par les personnes ou les équipes, encore une fois) consiste donc à connaître son environnement. Comment les organisations y arrivent-elles? C'est bien simple. Tout d'abord, les organisations découvrent leur environnement en le surveillant régulièrement. En effet, si une analyse de l'environnement est réalisée adéquatement, on peut acquérir un savoir organisationnel essentiel. Le terme « savoir organisationnel » n'a pas été choisi au hasard. En effet, seule une organisation qui agit à titre d'organisation peut générer un savoir organisationnel. L'environnement doit être examiné sous tous les angles disponibles au sein de l'organisation; les points de vue des personnes et des équipes doivent être mis en commun afin que l'organisation puisse obtenir une seule perspective.

> Les points de vue des personnes et des équipes doivent être mis en commun afin que l'organisation puisse se voir comme un tout.

Bref, la faculté d'adaptation nécessite une réaction interne par rapport à l'externe. La connaissance ne suffit pas; en effet, l'organisation doit prendre des décisions en fonction de ses connaissances. La capacité d'agir de l'organisation dépend en partie de sa structure, ce qui fait que nous revenons au point de départ. Toutefois, la structure n'est pas le seul facteur interne qui

doit être pris en compte. Il ne faut pas oublier la culture, les processus, les relations, etc. Pour voir l'organisation comme un système d'apprentissage, il faut examiner toutes ses parties principales, ainsi que les relations entre chacune d'elles. Il s'agit-là de la réflexion sur les systèmes, un volet lié à l'organisation apprenante. L'idée fondamentale est la suivante : pour qu'une organisation s'adapte, évolue et prospère, il ne faut pas uniquement examiner les personnes et les équipes; en effet, il faut également analyser l'organisation elle-même.

RÔLES LIÉS À LA TRANSFORMATION

La création d'une organisation apprenante est inévitablement une initiative collective. Tous doivent participer à l'élaboration du plan, et y mettre du leur. Personne ne peut rester à ne rien faire et regarder les autres travailler. La transformation doit se produire à tous les niveaux : la personne, les équipes et l'organisation. Ceci dit, certains membres de l'équipe de construction jouent un rôle plus important que d'autres pour assurer le succès de cette initiative. Deux de ces rôles seront présentés ci-après, soit celui des cadres supérieurs au sein de l'organisation et celui des spécialistes en RH, plus particulièrement des spécialistes en apprentissage.

Leadership des cadres supérieurs

Le leadership est peut-être le trait de caractère le plus important lorsque vient le temps de créer une culture d'apprentissage au sein d'une organisation. De façon idéale, le leadership est présent à tous les niveaux organisationnels. Cependant, en réalité, ce sont les cadres supérieurs qui jouissent du leadership le plus influent. Ce sont eux qui donnent l'exemple et qui peuvent le mieux illustrer l'idéal d'une organisation apprenante.

Le processus n'a rien d'abstrait. Un cadre supérieur qui est obsédé par les résultats et court d'une rencontre à l'autre institue un modèle pour les autres gestionnaires. Ceux-ci iront d'un endroit à l'autre à la hâte et sauteront d'un projet à l'autre en se concentrant sur les résultats. Un modèle de ce genre laisse peu de place à l'apprentissage ou à la réflexion, peu de temps à l'expression d'une vision partagée, et peu d'occasions pour les gens d'examiner l'organisation dans son ensemble. Les organisations où règne ce type de leadership ne peuvent même pas commencer à devenir des organisations apprenantes. Inversement, les cadres supérieurs qui encouragent les autres à poser des questions, à réfléchir, à discuter et à apprendre donnent également l'exemple. C'est un exemple comme celui-ci qui doit inspirer l'organisation apprenante.

De plus, le perfectionnement des cadres supérieurs selon un modèle de leadership approprié est également essentiel à la création d'une organisation apprenante.

Spécialistes en RH

À bien des égards, les spécialistes en RH sont des agents de changement clés dans la mise sur pied d'une organisation apprenante. Bien sûr, cela ne signifie pas que l'organisation apprenante est un projet des RH. Si on le voyait de cette façon, les efforts consacrés à la mise sur pied d'une organisation apprenante seraient presque certainement voués à l'échec. L'organisation toute entière doit participer : les personnes, les groupes de personnes et l'organisation dans son ensemble. Chacun doit avoir son propre rôle et ses propres responsabilités.

En premier lieu, l'organisation devra se poser des questions fondamentales sur la façon dont elle exécute son travail, structure ses processus, établit des relations internes et externes, etc. On ne

fait pas cette recherche seulement dans le but de faire de la recherche. L'objectif consiste à élaborer une vision informée et convaincante de l'organisation apprenante souhaitée en se fondant sur le mandat, la mission et la culture existants de l'organisation. La vision doit répondre à la question suivante : « De façon générale, dans quelle direction la planification de l'organisation doit-elle se diriger lorsqu'il est question de la mise sur pied de l'organisation apprenante? » Les spécialistes des RH, en particulier les spécialistes en apprentissage, jouent un rôle crucial dans cette discussion. Leur expertise et leur compréhension de l'organisation donneront une direction à la vision qui peut intéresser et susciter l'engagement de toute l'organisation. Une partie de leur rôle consiste donc à agir en tant que visionnaires.

Une vision aussi audacieuse doit toutefois être contrebalancée par une stratégie et un plan pratique. La stratégie, fondée sur la vision, donne une image complète des composantes clés du changement et elle répond aux questions : Quelle direction allons-nous prendre pour atteindre notre destination? Comment voyons-nous le changement par rapport aux personnes? Aux équipes? À l'organisation elle-même? La stratégie devrait apporter des réponses à ces questions, mais elle devrait également démontrer en quoi ces réponses se rapportent à l'organisation apprenante dépeinte dans la vision. Les étapes pratiques font partie du plan. Ce dernier devrait comporter des étapes pratiques qui peuvent être réalisées à court terme. Si elle n'est pas exprimée en étapes simples et réalisables, la vision de l'organisation apprenante demeurera, au mieux, un beau rêve. La différence entre un beau rêve et la réalité réside dans le plan.

Le rôle des spécialistes en apprentissage en tant qu'agents de changement englobe au moins les aptitudes et les compétences suivantes :

- sens de la visualisation;
- esprit stratégique;
- sens de la planification;
- aptitudes en matière de consultation;
- aptitudes en matière de recherche : capacité à étudier l'organisation;
- aptitudes en matière de communication;
- capacité à influencer;
- capacité à animer.

Il ne s'agit que d'un échantillon, mais il suffit peut-être à démontrer que le rôle des spécialistes en apprentissage en tant qu'agents de changement est complexe mais captivant.

CERTAINES ÉTAPES VERS LA MISE SUR PIED D'ORGANISATIONS APPRENANTES

Comme il a été mentionné précédemment, il n'existe pas de chemin simple qui mène à une organisation apprenante. En fait, bien que ce soit un peu cliché de le dire, la route qui mène vers l'organisation apprenante est parsemée d'embûches. Nous avons une idée générale de notre destination, mais nous devons trouver notre propre chemin pour y arriver. Les organisations différentes empruntent des chemins différents et, évidemment, aucune ne peut prétendre avoir atteint la destination finale. Il n'existe pas de chemin tracé d'avance ni de pratiques exemplaires à adopter. Dans ce cas précis, la meilleure pratique consiste à suivre sa propre idée. En d'autres termes, tout le processus se veut une expérience d'apprentissage enrichissante.

Bien que les discussions d'experts et les débats académiques soulèvent trop d'opinions divergentes pour en arriver à un processus unanime, on remarque une certaine convergence quant aux principes ou aux thèmes principaux. Par exemple, il est clair qu'une approche générale en vue de la mise sur pied d'une organisation apprenante doit mettre l'accent sur chacun des volets principaux de l'apprentissage : la personne, le groupe et l'organisation en elle-même. Elle doit tenir compte des facteurs organisationnels qui apportent une structure sous-jacente à l'organisation : ses processus, ses procédures, ses politiques, ses systèmes et sa structure de gouvernance. Elle doit également prendre en considération des facteurs nébuleux, mais néanmoins influents, comme la culture organisationnelle. En somme, pour déterminer l'approche, on doit considérer l'organisation comme un système d'apprentissage.

La liste d'observations suivante est fondée sur une revue de la littérature des 20 dernières années. Ces observations devraient être considérées comme les parties d'un ensemble. Ce qui signifie que l'application de l'un ou l'autre de ces principes ne suffira pas à la mise sur pied d'une organisation apprenante. Idéalement, une approche systématique devrait comprendre certaines variations de tous les principes. Nous tenterons, une fois de plus, non pas de fournir une liste complète mais plutôt de nous concentrer sur les plus importants.

La personne

Stratégies

- Donner aux personnes le temps d'apprendre.
- Considérer la répartition du travail en fonction du perfectionnement et de l'apprentissage. Ne pas demander seulement : « Qui peut faire le travail? » Demander plutôt : « Qui peut faire le travail et apprendre en cours de route? »
- Évaluer le rendement également en fonction du perfectionnement et de l'apprentissage – Demander : « Qu'a fait la personne? » et « Qu'a-t-elle appris? » Accorder de l'importance aux deux volets dans toute évaluation, formelle ou informelle.
- Sélectionner et perfectionner les compétences qui sont un atout pour une organisation apprenante – écoute active, mentorat, encadrement, etc. – et assurer le perfectionnement en matière de gestion et de leadership en conséquence.
- Donner aux gestionnaires le temps de s'habituer à leur rôle de coach en apprentissage.
- Mettre de l'avant des mesures incitatives et des récompenses pour souligner l'apprentissage individuel.
- Mettre de l'avant des mesures incitatives et des récompenses pour souligner le travail des gestionnaires qui agissent à titre de coachs en apprentissage.

Les ministères et organismes du gouvernement fédéral ont réussi à mettre en place une culture d'apprentissage continu au sein de la fonction publique. Toutefois, comme les statistiques découlant du SEF l'indiquent, il y a encore du travail à faire.

Le perfectionnement en matière de gestion et de leadership doit se rapporter surtout au rôle de coach des gestionnaires. Il ne s'agit pas seulement d'informer les personnes sur les cours et les outils d'apprentissage. Il s'agit, plus fondamentalement, d'encourager les personnes à prendre les responsabilités et les risques en main, et à offrir le soutien dont elles ont besoin pour se développer sur les plans personnel et professionnel. Un bon coach peut aider les personnes à réfléchir sur leur apprentissage en posant les bonnes questions ou les guider dans leur auto-perfectionnement. En fait, ce que le gestionnaire peut apporter est une vision plus vaste de l'organisation. Cela peut évidemment aider les personnes à orienter leur apprentissage et leur perfectionnement en fonction de certains objectifs de carrière.

Ce qui est important pour une organisation apprenante, c'est de prendre l'apprentissage au sérieux. Comme nous l'avons vu dans le présent guide d'introduction, il s'agit de considérer l'apprentissage comme un pilier du succès d'une organisation. En termes pratiques, cela signifie que les organisations doivent prévoir du temps pour l'apprentissage. Ce point est crucial, mais la plupart des organisations, que ce soit du secteur public ou privé, n'en prévoient pas du tout ou pas assez. La plupart des organisations ne se concentrent que sur les résultats. Rien d'autre ne compte. S'il est possible d'apprendre en cours de route, tant mieux, mais ce qui compte vraiment ce sont les résultats. La plupart des systèmes de gestion du rendement sont également axés sur les résultats. Il s'agit d'une vision à très court terme du succès qui se révèle souvent désastreuse, à long terme, pour une organisation. Cette vision est toutefois très répandue.

L'organisation apprenante ne peut, d'aucune façon, être réalisable si l'apprentissage n'est pas considéré pour ce qu'il est : un facteur stratégique du succès et de la croissance d'une organisation. Pour cela, il faut à tout le moins qu'on encourage les personnes à prendre le temps d'apprendre et, surtout, qu'on leur accorde suffisamment de temps pour le faire. Il faut également que les gestionnaires aient le temps de guider l'apprentissage des personnes en gardant à l'esprit l'objectif général de l'organisation. Bien sûr, il est futile de fixer un nombre de jours précis à consacrer à l'apprentissage comme, par exemple, cinq ou dix jours. L'idéal, après tout, serait de permettre aux personnes d'apprendre tout le temps, de leur offrir un apprentissage continu. Bien qu'il nous soit impossible d'atteindre complètement cet idéal, nous pouvons tout de même tenter de nous en approcher en utilisant le travail pour créer des occasions d'apprentissage, en encourageant les personnes à réfléchir sur leur travail et en encourageant les gestionnaires à orienter leur travail en fonction de l'apprentissage et du perfectionnement.

Pour évaluer en quoi la réalité d'une organisation apprenante est différente de celle d'une organisation ordinaire, il suffit d'imaginer qu'à la suite d'une évaluation de rendement, une personne n'ait pas atteint certains des résultats escomptés mais qu'elle soit tout de même félicitée, peut-être même récompensée, parce qu'elle a tiré des leçons importantes de ses « échecs » et qu'elle les a partagées avec ses collègues. Dans une organisation apprenante, l'apprentissage est valorisé au-delà des résultats, et l'apprentissage est récompensé parce qu'il contribuera au succès futur de la personne et de l'organisation.

L'équipe

Stratégies

- Favoriser la diversité des points de vue (contester l'opinion générale, fonder les stratégies sur des débats).
- Encourager le dialogue dans les conversations et les délibérations de groupe.
- Concentrer les efforts sur l'établissement d'une culture d'apprentissage au sein des équipes, en particulier des équipes de cadres supérieurs.

Comme l'a fait remarquer William O'Brien, l'ancien PDG de Hanover Life Insurance, en parlant du concept d'organisation apprenante, l'élément clé dont les entreprises du vingt et unième siècle auront besoin est la conversation. C'est-à-dire que les organisations devront gérer les équipes de façon à ce que les connaissances et la capacité d'apprentissage d'une équipe soient plus importantes que l'ensemble des connaissances et la capacité d'apprentissage des personnes qui la composent. Une bonne conversation, encore plus une très bonne, est toujours une source d'apprentissage. Nous en sortons toujours enrichis et éclairés.

Il ne s'agit pas seulement de parler pour parler. Il s'agit d'une conversation fondée sur le respect, la franchise et le désir de réussir et d'apprendre en équipe. Dans ce cas, on parlera plutôt de dialogue. C'est le type de conversation qui permet d'aborder des sujets difficiles sans sacrifier l'intégrité de l'équipe ni la dignité des personnes qui la composent. La plupart du temps, dans les organisations modernes, on discute et on prend des décisions en équipe. Il est donc crucial que l'art du dialogue soit entretenu avec soin. Dans ce contexte, il est également important de noter que la majeure partie de l'apprentissage au travail découle du travail d'équipe. Si les personnes qui composent l'équipe ne peuvent avoir une conversation honnête et respectueuse à propos de leur propre rendement et du rendement global de l'équipe, l'équipe cessera effectivement de fonctionner comme une cellule d'apprentissage au sein de l'organisation.

Dans une équipe, comme le savent tous ceux qui ont déjà eu à travailler en groupe, les aptitudes en matière de conversation ne sont pas automatiques. On doit plutôt inculquer l'art de la conversation en amenant les personnes à réfléchir sur leur participation au sein de l'équipe. L'équipe elle-même a également souvent besoin de réfléchir à son approche en matière de conversation. Puis, lorsque les équipes se réunissent dans le cadre de projets communs, l'organisation doit également réfléchir à la façon dont les équipes mènent les conversations collectives.

Le défi ne consiste pas seulement à établir un ensemble de normes en matière de conversation mais également, et surtout, à s'assurer que les personnes assimilent ces normes de façon à devenir imprégnées de la culture de l'organisation. Ici, les spécialistes du développement organisationnel peuvent se révéler des alliés efficaces.

Dans le cadre d'une tâche, peu importe le soutien que nous apportons, le plus important est de ne pas tenir les conversations d'équipe pour acquis, comme si elles se produisaient automatiquement. En fait, la conversation devrait devenir un des éléments principaux de toute stratégie visant la mise sur pied d'une organisation apprenante. En outre, l'art du dialogue ne se limite pas à démontrer de bonnes aptitudes en matière de communication. Il consiste à amener les personnes à révéler leurs propres hypothèses, leurs opinions, leurs préoccupations et leurs

attentes afin que la confiance puisse s'établir et que l'équipe puisse arriver et se conformer à une vision collective de la tâche à accomplir.

L'organisation

Stratégies

- Amener les cadres supérieurs à accepter l'idéal que représente l'organisation apprenante.
- Voir le lien étroit entre l'apprentissage et l'avenir stratégique de l'organisation : Où devons-nous être rendus dans cinq ans et comment devons-nous perfectionner les personnes pour y arriver?
- Demander : Qu'est-ce que l'organisation devrait savoir qu'elle ne sait pas déjà? Dans quels domaines fait-elle preuve d'une grande ignorance? Ces domaines peuvent même comprendre l'organisation elle-même. Il n'est pas sage de supposer que l'organisation a une parfaite connaissance d'elle-même.
- Voir les processus de planification stratégique, d'analyse de l'environnement, de prévision et d'évaluation de la culture de l'organisation comme des processus d'apprentissage. Diffuser les connaissances dans toute l'organisation afin que les personnes et les équipes puissent en apprendre davantage sur celle-ci.
- Examiner la culture organisationnelle, plus particulièrement en vue de décrire sa capacité d'apprentissage, en mettant l'accent sur les personnes, les équipes et l'organisation elle-même – il en résultera un diagnostic de l'apprentissage organisationnel. Diffuser les connaissances dans toute l'organisation afin que les personnes et les équipes puissent en apprendre davantage sur celle-ci.
- Se concentrer sur la culture d'apprentissage de l'équipe de cadres supérieurs.
- Aider les cadres supérieurs à donner l'exemple de la culture d'apprentissage souhaitée.
- Donner aux cadres supérieurs le temps d'apprendre.
- Récompenser les cadres supérieurs qui apprennent et qui encouragent l'apprentissage.
- Préparer une stratégie pour mettre sur pied une organisation apprenante et considérer sa mise sur pied comme un exercice de gestion du changement et d'apprentissage organisationnel.

En bout de ligne, l'effort consacré à la conception et à la mise sur pied d'une organisation apprenante dépend de la capacité à adopter une perspective systémique concernant l'organisation elle-même. Il n'est pas suffisant de considérer les parties individuellement – la personne, l'équipe et l'organisation elle-même. Il faut également voir comment elles interagissent et parviennent ou non à devenir un tout efficace.

Le but de l'organisation apprenante consiste à chercher, à l'extérieur comme à l'intérieur, des sources de connaissances.

LE MOT DE LA FIN

En somme, concevoir et mettre sur pied une organisation apprenante est une tâche ambitieuse pour laquelle on doit se fonder sur les trois volets principaux de l'apprentissage et de la transformation.

Aucun effort n'a été fait pour établir un plan visant à mettre sur pied une telle organisation, et ce, pour deux raisons. D'abord, comme on l'a mentionné maintes fois, il faut réfléchir à son propre plan. Ensuite, il n'existe pas de modèle établi pour mettre sur pied une organisation apprenante. À ce stade du développement, un plan général – c'est-à-dire qui pourrait être appliqué à toutes les organisations – ne serait, au mieux, qu'un ouvrage de pure fiction. Il est difficile de trouver un exemple qui rend parfaitement justice à toute la portée de l'organisation apprenante. Existe-il une organisation qui aurait réussi, pour ainsi dire, à appliquer tous les concepts de base? La réponse est non.

Les organisations commencent à se transformer sous l'influence du concept de l'organisation apprenante. Elles commencent à explorer leur capacité d'adaptation en ce qui concerne l'apprentissage sur le plan de la personne, de l'équipe et de l'organisation. Plus important encore, elles commencent à obtenir des résultats. La description détaillée de ces efforts va toutefois au-delà de la portée de ce guide d'introduction. La liste de liens et de ressources ci-dessous devrait vous aider à entreprendre votre réflexion.

Annexe A : Autres termes-clés

Apprentissage

Pour bien comprendre la signification de ce terme, posons-nous la question suivante : Qu'est-ce que l'apprentissage? Habituellement, on considère avoir appris quelque chose lorsque l'on est en mesure d'appliquer concrètement cette connaissance. Par exemple, on peut considérer avoir appris l'anglais intermédiaire lorsque l'on a maîtrisé tous les principaux temps de cette langue, et que notre connaissance du vocabulaire nous permet de soutenir une brève conversation. L'apprentissage met à profit des connaissances et des aptitudes : il faut pouvoir expliquer et appliquer l'idée, la technique ou le concept étudié pour considérer l'avoir assimilé.

On peut aussi se questionner sur les répercussions de l'apprentissage sur la pensée. Qu'arrive-t-il à une personne lorsqu'elle acquiert de nouvelles connaissances? Comment en est-elle transformée? Que lui arrive-t-il?

Sans entrer dans des considérations d'ordre philosophique – la psychologie de l'apprentissage demeure ponctuée de zones d'ombre – on peut dire que l'apprentissage est une forme d'épanouissement, qui permet d'emprunter une nouvelle voie ou de voir les choses sous un nouvel angle. L'apprenant acquiert de nouvelles connaissances, une nouvelle compétence ou une nouvelle aptitude, qui lui permettront de mieux relever de futurs défis. En raison du caractère évolutif du monde actuel, il faut acquérir sans cesse de nouvelles connaissances pour être en mesure de suivre le changement. L'apprentissage est quelque sorte un moyen de s'adapter au changement grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances, aptitudes et compétences.

Nous sommes loin d'avoir fait le tour de la question, il va sans dire. Ce concept est éminemment complexe, et il n'existe pas de définition unique de l'apprentissage.

Apprentissage continu

Ce concept nous est pour la plupart familier. En fait, cette familiarité même risque de nous masquer l'aspect révolutionnaire de cette idée. Petit retour en arrière révélateur :

Les travailleurs de l'ère industrielle devaient apprendre les techniques du métier. Néanmoins, une fois cette étape passée, il suffisait d'appliquer ce que l'on avait appris. Les occasions de perfectionnement étaient rares. Il en a été toutefois autrement pour les travailleurs de l'ère post-industrielle. Aujourd'hui, travail et apprentissage ne sont plus dissociables : il faut apprendre pour travailler; et il faut travailler pour apprendre. Les deux constituent souvent une seule et même entité. Les travailleurs sont maintenant considérés comme des travailleurs du savoir.

Ces travailleurs considèrent leur emploi comme une occasion d'apprendre et de croître. Même s'ils apprécient les possibilités de formation officielles, ils considèrent chaque dimension de leur travail comme une occasion de s'épanouir. Le terme « épanouir » n'a pas été choisi sans raison. Il ne s'agit pas uniquement d'acquérir des connaissances, mais aussi de développer des compétences. Le QI est important, mais le QE l'est tout autant. En d'autres mots, le travailleur en mode constant d'apprentissage cherche à s'épanouir non seulement dans son travail, mais aussi de manière personnelle. C'est pourquoi la rétroaction est si importante pour lui, et la raison pour laquelle il s'en sert pour améliorer son rendement à la fois professionnel et personnel.

L'essence même de cette idée est contenue dans la Politique pour l'apprentissage continu :

> L'**apprentissage continu** -- est un processus permanent alliant formation, perfectionnement et apprentissage. Dès qu'une personne travaille dans un environnement où ces trois activités sont présentes et qu'elle y participe activement, l'apprentissage continu devient réalité.

Les organisations axées sur l'apprentissage continu soutiennent les apprenants individuels dans leur épanouissement professionnel et personnel. Pour une bonne part, ce soutien prend la forme d'outils et d'occasions de perfectionnement. Il existe une vaste gamme d'options classiques d'apprentissage, sans compter les options liées aux technologies récentes. En ce qui a trait aux connaissances tacites, ces organisations comprennent le potentiel de perfectionnement qu'offre le travail. Elles voient le travail – sous forme de projets et de programmes - comme une occasion d'apprentissage et d'épanouissement pour leurs employés. Le travail et l'apprentissage sont les deux côtés d'une même pièce.

En résumé, une organisation axée sur l'apprentissage continu est d'abord une organisation dont les employés recherchent les occasions de formation, de perfectionnement et d'apprentissage tout au long de leur carrière, et qui soutient activement ces employés dans leur quête.

Culture d'apprentissage

Le concept de culture d'apprentissage fait aussi partie des concepts abordés lors de discussions sur les organisations apprenantes. Le terme « culture » est en soi assez nébuleux. Lui annexer le qualificatif « d'apprentissage » ne le clarifie évidemment pas pour autant. La notion de culture est très vaste. Dans un contexte d'organisation, elle fait habituellement référence à un ensemble de comportements, de croyances et de valeurs qui définissent la façon dont les employés s'y prennent pour exécuter leurs tâches.

Une grande partie de la culture organisationnelle s'exprime au niveau ce que nous pourrions appeler le subconscient organisationnel – sous forme d'hypothèses et de croyances non avouées, mais qui n'en façonnent pas moins le comportement des employés de l'organisation. Peter Senge les nomme les modèles mentaux. Ceux d'entre nous qui ont déjà œuvré dans le domaine des sciences, par exemple, ont une idée sommaire de ce qu'est la culture organisationnelle. La décrire en détail est une tâche difficile, qui requiert des outils perfectionnés.

Néanmoins, l'expression est importante dans le présent contexte car la volonté de créer une organisation apprenante est souvent reliée à une transformation durable de la culture d'apprentissage au sein de l'organisation. Considérée sous cet aspect, la création d'une organisation apprenante sous-tend une transformation profonde. Les personnes, les groupes et l'organisation elle-même doivent remettent en question leurs croyances, et se percevoir sous un nouveau jour si l'on veut réellement transformer la culture d'apprentissage.

En outre, si l'on désire que les changements soient permanents, il faut tenter de comprendre la culture d'apprentissage d'une organisation avant de se mettre en devoir de la transformer. Même si ce point demeure un sujet de débat pour les spécialistes, on s'entend généralement pour considérer la transformation en bloc d'une culture comme dangereuse. La culture est une force, mais elle peut aussi devenir une source potentielle de résistance. Les cultures sont enracinées par définition. Avant de tenter de créer une organisation apprenante, il faut connaître les forces et les faiblesses de la culture en place, car c'est sur ces assises que se construira la nouvelle culture. Comme nous l'avons vu, les cultures sont liées aux processus, aux systèmes, aux procédures, aux

pratiques, aux liens relationnels et aux croyances. Il donc est essentiel, en raison de son caractère diversifié, d'adopter une approche systémique si l'on désire transformer une culture.

Apprentissage organisationnel

Quels sont les modes d'apprentissage d'une organisation? Comment faire la différence entre l'apprentissage individuel et celui d'une organisation? Peut-être est-ce là où se situe le problème—les organisations apprennent à peu près de la même façon que les personnes : en discutant des hypothèses avancées, en étant curieuses et ouvertes sur le monde, en s'interrogeant sur les pratiques et les modèles, en demeurant à l'écoute d'interlocuteurs valables et des critiques éclairées, et en mettant en application des techniques et des outils qui débouchent sur de nouvelles idées. Il est donc tentant de conclure que les modes d'apprentissage chez les personnes et les organisations sont similaires.

Les organisations offrent des conditions d'apprentissage organisationnel lorsqu'elles mettent en place des procédés, des pratiques et des programmes qui permettent la création et le maintien d'une culture d'apprentissage. Les personnes utilisent ces outils, mais cela ne signifie pas que l'apprentissage organisationnel se réduit à l'apprentissage individuel.

En fait, l'apprentissage organisationnel est un attribut de l'organisation et de sa culture dans son ensemble, et non simplement le fait des personnes qui la composent. Après tout, un regroupement de personnes ne constitue pas nécessairement une organisation, tout comme le regroupement de pièces ne constitue pas à priori une Rolls Royce. En plus des personnes qui la composent, une organisation est un ensemble de programmes, de processus, de systèmes, de structures, de relations, de croyances et de pratiques. Ces éléments organisationnels forment un environnement structuré à la fois pour les personnes et les groupes, et, selon la façon dont on les utilise, peuvent favoriser ou freiner l'apprentissage organisationnel. Si ces éléments servent à promouvoir l'apprentissage, l'organisation devient une organisation apprenante en ce qu'elle utilise les connaissances pour s'adapter à son environnement et mieux atteindre ses objectifs.

Les questions suivantes mettent l'accent sur la dimension organisationnelle de l'apprentissage :

(1) Comment l'organisation réagit-elle en cas d'échec?
(2) Comment s'y prend-elle pour résoudre les problèmes?
(3) Comment demeure-t-elle consciente de son environnement?
(4) Comment met-elle en pratique de nouvelles idées?
(5) Comment s'y prend-elle pour partager les connaissances et l'information?
(6) Comment encourage-t-elle la réflexion?
(7) Comment les connaissances sont-elles diffusées au sein de l'organisation?

Ces questions ne sont qu'un simple échantillon. Pour l'heure, il convient de se pencher sur un aspect en particulier : les réponses à ces questions doivent aller au-delà des personnes et des groupes et englober les procédés, les systèmes, les structures, les pratiques, les relations et les croyances qui façonnent le comportement des personnes au sein de l'organisation. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille ignorer les personnes et les groupes, car ils sont l'âme de l'organisation. Nous constatons simplement que l'apprentissage organisationnel transcende le simple apprentissage individuel, et qu'il est tributaire de la volonté des *organisations* mêmes.

Schwandt (1993) résume bien un certain nombre de ces considérations lorsqu'il décrit ce qu'est l'apprentissage organisationnel :

> Système d'actions, d'intervenants, de symboles et de procédés qui permet à une organisation de transformer l'information en connaissances valables, puis d'utiliser ces dernières pour favoriser sa capacité d'adaptation à long terme [Traduction].

Cyert et March (1963) donnaient déjà une définition similaire, que l'on peut considérer comme la première du genre :

> L'apprentissage organisationnel se définit comme le comportement adaptatif des organisations au fil du temps [Traduction].

Il arrive aussi que l'on définisse ce concept sans référence à l'adaptabilité, comme le font Fiol et Lyles (1985) :

> L'apprentissage organisationnel est un procédé d'amélioration des actions grâce à de meilleures connaissances et à une meilleure compréhension [Traduction].

Comment alors établir le lien entre l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante? La question est complexe. On ne trouve pas de réponse toute faite dans les ouvrages. Certains définissent l'apprentissage organisationnel comme étant « l'*activité* et le *procédé* par lesquels les organisations atteignent éventuellement l'idéal d'une organisation apprenante » [Traduction]. (Finger et Brand 1999) Cette définition ne tient pas compte toutefois d'une importante différence.

Les ouvrages de référence sur l'apprentissage organisationnel mettent habituellement l'accent sur le processus d'apprentissage au sein des organisations. Comment les organisations apprennent-elles? Pourquoi n'apprennent-elles pas? Notons l'accent mis sur l'organisation elle-même. Les documents sur les organisations apprenantes, par contraste, mettent plutôt l'accent sur un modèle idéal ou normatif d'organisation. Ces modèles mettent typiquement l'accent sur au moins trois dimensions : la personne, le groupe et l'organisation. Comment concevoir les organisations en vue d'accélérer l'apprentissage organisationnel dans chacune de ces dimensions? Quel modèle favorisera le plus l'apprentissage organisationnel dans son sens le plus large? Ce sont ces questions qui animent les discussions sur les organisations apprenantes. Le modèle à cinq volets de l'organisation apprenante préconisé par Senge, par exemple, traite de chacune de ces dimensions et explore plusieurs des questions précitées.

Une autre différence vaut aussi la peine d'être notée. Les recherches sur l'apprentissage organisationnel sont pour la plupart entreprises par des chercheurs en milieu universitaire, alors que les travaux sur les organisations apprenantes sont plutôt le fait de consultants organisationnels et de professionnels du domaine des ressources humaines du développement organisationnel.

Une des façons d'aborder l'apprentissage organisationnel est de mettre l'accent sur la dimension de structure organisationnelle. Les organisations ne sont pas toutes structurées de la même façon. De manière générale, la structure organisationnelle classique est surtout de nature hiérarchique. Les organisations sont divisées par secteurs d'activités; les personnes et les équipes, de même que les procédés et les systèmes qui les appuient, sont organisés à la verticale, jusqu'au point de l'autorité suprême. Cette structure familière a ses avantages. L'autorité, par exemple, est clairement délimitée, ce qui donne à l'organisation une stabilité et un caractère prévisible.

Néanmoins, considérée du point de vue de l'apprentissage, cette structure comporte son lot d'inconvénients : les connaissances implicites et explicites demeurent souvent prisonnières de la structure verticale, ce qui freine leur diffusion. Cette structure hiérarchique cloisonne aussi les

personnes, rendant le transfert des compétences-clés, telles que la conscientisation organisationnelle des employés et des équipes, d'autant plus difficile. Comme nous l'avons vu plus tôt, en restreignant les champs d'apprentissage et de développement de cette manière, on restreint ultimement la capacité adaptative de l'organisation.

En réponse à ces faiblesses des structures organisationnelles classiques, les théoriciens et concepteurs organisationnels proposent depuis 30 ou 40 ans des structures organisationnelles de nature plus horizontale. Ce nouveau type d'organisation permet aux personnes et aux groupes structurés de la sorte de se rapprocher d'autres unités de même niveau, ailleurs dans l'organisation, créant ainsi des occasions de partage et d'apprentissage. Néanmoins, si elle permet d'élargir les possibilités d'apprentissage et de développement, cette structure horizontale comporte-elle aussi des contraintes. Il n'est pas facile de créer et de gérer des équipes interfonctionnelles : parfois, on a l'impression que les personnes possédant différentes expériences organisationnelles parlent entre elles différentes langues.

Il va sans dire que ces conceptions verticales et horizontales de la structure organisationnelle ont essaimé en diverses versions hybrides. Le point ici n'est toutefois pas de comparer les avantages des différentes structures, mais de mettre en relief le fait que l'on doit tenir compte de la structure organisationnelle si l'on veut comprendre l'organisation en tant que système d'apprentissage. Quelle structure organisationnelle favorise le mieux l'apprentissage des personnes et des équipes, et permet plus aisément aux organisations de s'adapter au changement grâce aux connaissances acquises? Cette question est fondamentale à toute approche sérieuse sur la façon de créer une organisation apprenante.

Bien sûr, la question de structure organisationnelle n'est pas le seul angle sous lequel considérer l'organisation en tant que système d'apprentissage. Une autre façon de considérer ce troisième niveau de transformation consiste à se demander comment une organisation peut fonctionner au mieux en tant que système d'apprentissage. Encore une fois, il n'y a pas de réponse facile. Nous mettrons donc l'accent ici sur les principales notions liées à ce concept.

L'activité que l'on appelle parfois *prévision* est un autre exemple d'acquisition de connaissances organisationnelles. Dans ce cas, l'organisation tente de décoder le futur en vue d'anticiper les tendances propres à son environnement. L'objectif est de donner à l'organisation la chance de se positionner pour l'avenir ici et maintenant, et donc de s'adapter. Une planification stratégique soignée est aussi un bon moyen d'acquérir des connaissances organisationnelles. La transformation de ces formes d'acquisition de *connaissances* organisationnelles en *apprentissage* organisationnel dépend de la manière dont l'organisation traite les connaissances qu'elle acquiert.

Une organisation dont les personnes et les équipes sont en mode continuel d'apprentissage n'est pas nécessairement une organisation apprenante. Ces deux concepts sont différents. De plus, même s'il est exact de décrire une culture d'apprentissage comme une culture au sein de laquelle les personnes apprennent continuellement, on ne peut affirmer avec certitude que la présence d'une culture d'apprentissage entraîne l'apparition d'une organisation apprenante. Les personnes et les équipes d'une organisation peuvent apprendre continuellement – en présence d'outils, de soutien, d'encouragements et de récompenses adéquats - sans que l'organisation elle-même devienne apprenante.

Annexe B : bref aperçu de la recherche

Quiconque consulte des ouvrages portant sur les organisations apprenantes et l'apprentissage organisationnel doit être prêt à effectuer une profonde réflexion. En effet, les définitions précises n'existent à peu près pas et les auteurs ont tendance à interpréter des termes similaires ou identiques de façon différente. Il n'est pas toujours facile de s'y retrouver. Ces ouvrages s'inspirent des conclusions et des résultats émanant de l'anthropologie culturelle, de la science de la gestion, de la sociologie et de la théorie de l'organisation, de la psychologie collective, de la science cognitive et de la théorie des systèmes, pour n'en nommer que quelques-uns. Certains théoriciens – Peter Senge le premier – ont réussi à tirer leur épingle du jeu. Mais n'oublions pas que ces théoriciens ne font pas l'unanimité et que chacun a subi son lot de critiques. De surcroît, la plupart – et Senge en est un exemple – concèdent que leurs théories et spéculations ont des limites, notant au passage que ce domaine est encore jeune et qu'il reste beaucoup de travail à faire avant d'en arriver aux certitudes.

Dans l'état actuel des choses, les ouvrages en question font suffisamment la lumière sur le phénomène de l'apprentissage organisationnel pour nous permettre de commencer à élaborer une approche visant à supprimer les obstacles à l'apprentissage organisationnel et à favoriser son épanouissement dans nos milieux de travail respectifs. Ainsi, la machine à vapeur a précédé les lois de la thermodynamique : il suffit parfois de réfléchir un tant soit peu à ce que l'on souhaite accomplir, et de mettre la main à la pâte, pour y arriver – la connaissance scientifique nous rattrape plus tard, au moment où l'on réfléchit sur les moyens utilisés pour réussir. Il semble bien que l'apprentissage organisationnel en soit là. Nous en savons assez pour partir du bon pied. Le reste, nous allons l'apprendre sur le tas. C'est un domaine tout indiqué pour la recherche par l'action.

Quant à l'organisation apprenante, les ouvrages ont tendance à vouloir mettre au point un plan détaillé correspondant à la manière dont une organisation semblable pourrait fonctionner. Différents modèles sont proposés, plus particulièrement ceux de Peter Senge, dont le paradigme normatif s'impose de plus en plus. Il n'est pas dans notre intention de discuter ici du travail de Senge, mais nous voulons faire remarquer que la distinction faite ici même entre l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel est également soulevée dans les ouvrages de Senge, quoiqu'en des termes différents, plus élaborés. Les analyses de Peter Senge ressortent du lot en raison de la qualité de son travail de synthèse : il puise à même les domaines énumérés ci-dessus, et d'autres également, et réussit à en faire un ensemble cohérent. Outre Peter Senge, nombre d'autres intellectuels ont cherché à définir le cadre véritable d'une organisation apprenante. Le présent guide, comme nous l'indiquons dans l'introduction, s'articule plutôt autour des volets principaux et des éléments courants d'une organisation apprenante tels que nous les présentent les différents ouvrages.

Une organisation apprenante se distingue avant tout en raison de l'accent que l'on met sur l'organisation. L'apprentissage individuel a toujours eu sa place en théorie de l'éducation – un vaste champ d'activité en lui-même – et l'apprentissage collectif est au cœur des préoccupations des psychologues et des sociologues depuis la publication du premier ouvrage de Kurt Lewin, dont Peter Senge, et d'autres, se sont fortement inspirés. Mais cet accent mis sur l'organisation – et plus précisément sur la façon dont les processus, les procédures, les pratiques, les opinions et convictions, les relations personnelles, les structures et les systèmes ont une incidence sur la capacité de l'organisation de réagir face au changement – est relativement nouveau. Cela peut paraître étrange, mais n'oublions pas que le concept d'organisation moderne a vu le jour il y a

quelque 150 ans seulement, au moment de la révolution industrielle, avec l'avènement de la production mécanique.

Même si la plupart d'entre nous travaillons au sein d'une organisation, il y a encore beaucoup de choses à son sujet que nous ignorons. N'oublions pas de mentionner aussi dans ce contexte que nous vivons à une époque où le paradigme prédominant des organisations bureaucratiques est en train de s'effondrer. Ce paradigme a été à l'avant-plan durant la presque totalité des 150 ans de l'organisation moderne. L'organisation apprenante peut être perçue comme un paradigme rival, une nouvelle solution de rechange. À cet égard, l'organisation apprenante est considérée à la fois sous l'angle de l'organisation et de celui de l'apprentissage.

Cela explique en partie pourquoi cette idée est révolutionnaire : voilà que nous comprenons véritablement l'essence même de l'organisation apprenante, et que nous acceptons le fait que toute organisation peut et doit être conçue et construite comme un outil d'apprentissage. Sa capacité d'apprentissage lui permettra d'obtenir des avantages comparatifs, de soutenir la concurrence et d'assurer sa croissance. Bien que cette nouvelle idée soit axée sur la dimension organisationnelle, l'organisation apprenante aide tous et chacun à réussir et à se démarquer, un résultat qui se répercute sur la dimension collective également.

Les ouvrages les plus récents sur l'apprentissage organisationnel et les organisations apprenantes portent principalement sur deux domaines : en premier lieu, les études empiriques visant à faire la preuve qu'il existe un lien entre une organisation apprenante, la réussite professionnelle et la capacité de se développer et de se transformer; en second lieu, les systèmes d'évaluation utilisés pour déterminer la capacité d'une organisation de poursuivre un apprentissage aux trois niveaux de l'organisation apprenante. Bien qu'il serait encore prématuré de se prononcer sur le succès obtenu à la suite des efforts mis de l'avant, il semble bien que certaines interactions empiriques commencent à se manifester. Nous constatons que les organisations qui adoptent certains attributs fondamentaux d'une organisation apprenante se débrouillent mieux dans un monde en pleine mutation. On constate également que les structures de diagnostic se révèlent extrêmement fiables et valables en tant qu'instruments d'évaluation organisationnelle et de prévision du succès à venir.

En résumé, les domaines associés à l'organisation apprenante et à l'apprentissage organisationnel se révèlent de plus en plus sur le plan de la recherche, de l'analyse et de l'apprentissage. Il n'existe pas de résultats précis ou de lois fondamentales comme dans d'autres domaines, notamment la physique ou la chimie. Mais d'importantes réflexions, des théories plausibles et un programme de recherche dynamique sont en cours. Il y a encore beaucoup de choses que nous ne comprenons pas. Mais force est de constater que nous en connaissons suffisamment pour mettre en branle le processus décisif de transformation organisationnelle, qui nous aidera à développer les milieux de travail, d'apprentissage et de perfectionnement dynamiques et passionnants mieux connus sous le nom d'organisations apprenantes.

Appendice C : Bibliographie

Imprimés

Allen, S. et Keith, T. (2006), "The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature", *The Learning Organization*, Vol.13 No.2, pp. 123-139, Emerald Group Publishing Limited.

Appelbaum, S. H. et Gallagher, J. (2000), "The competitive advantage of organizational learning", *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Vol.12 No.2, pp. 40-56, MCB University Press.

Appelbaum, S. H. et Goransson, L. (1997), "Transformational and adaptive learning within the learning organization: a framework for research and application", *The Learning Organization*, Vol.4 No.3, pp. 115-128, MCB UP Limited.

Appelbaum, S. H. et Reichart, W. (1997), "How to measure an organization's learning ability: a learning orientation: part I", *Journal of Workplace Learning*, Vol.9 No.7, pp. 225-239, MCB University Press.

Betts, J. et Holden, R. (2003), "Organisational learning in a public sector organisation: a case study in muddled thinking", *Journal of Workplace Learning*, Vol.15 No.6, pp. 280-287, MCB UP Limited.

Centre canadien de gestion. (2001) « La Fonction publique du Canada et le concept de l'organisation apprenante – Document de travail pour présentation à la Conférence de l'IISA et de l'AIEIA, à Athènes, Grèce, en juillet 2001 ».

Comité sur l'apprentissage et le développement (2002), *Comité sur l'apprentissage et le développement : rapport provisoire 2002-2003*, Gouvernement du Canada.

Curado, C. (2006), "Organizational learning and organisational design", *The Learning Organization*, Vol.13 No.1, pp. 25-48, Emerald Group Publishing Limited.

Directeur général – Apprentissage et perfectionnement professionnel. (2003), « Le cadre d'apprentissage et de perfectionnement professionnel du personnel civil du MDN », Ministère de la Défense nationale.

Goh, Swee. (2003), "Improving organizational learning capability: lessons from two case studies", *The Learning Organization*, Vol.10 No.4, MCB UP Limited

Gorelick, C. (2005), "Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner", *The Learning Organization*, Vol.12 No.4, pp. 383-388, Emerald Group Publishing Limited.

Jamali, D., Khoury, G. et Sahyoun,H. (2006), "From bureaucratic organizations to learning organizations, An evolutionary roadmap", *The Learning Organization*, Vol.13 No.4, pp. 337-352, Emerald Group Publishing Limited.

Phillips, B. T. (2003), "A four level organisational benchmark implementation model", *The Learning Organization*, Vol.10 No.2, pp. 98-105, MCB UP Limited.

Senge, P. M. et al. (2000), *La cinquième discipline : le guide de terrain*, Éditions Général First, Paris.

Stoyko, P., *Le périple de l'apprentissage : le cap sur l'excellence*, Centre canadien de gestion.

Yeo, R. K. (2005), "Revisiting the roots of learning organization: A synthesis of the learning organization literature", *The Learning Organization*, Vol.12 No.4, pp. 368-382, Emerald Group Publishing Limited.

Ressources électroniques

Chris Argyris: Theories of Action, Double-Loop Learning and Organizational Learning
http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm

Dialogue from Peter Senge's Perspective
http://www.soapboxorations.com/ddigest/senge.htm

Donald Schon (Schön): Learning, Reflection and Change
http://www.infed.org/thinkers/et-schon.htm

Fieldbook.com –The Fifth Discipline Fieldbook Project
http://www.fieldbook.com/

Inventing Organizations of the 21st Century
http://ccs.mit.edu/21c/

Le Comité sur l'apprentissage et le développement (École de la fonction publique du Canada)
http://www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/index_f.html

The Learning Organization
http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm

The Learning Performance Index (Conference Board of Canada)
http://www.conferenceboard.ca/humanresource/LPI/

Online Papers by Peter Senge
http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/fifth/senge-pap.html

Organisation apprenante (wikipedia)
http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_apprenante

L'organsation apprenante (CEDIP)
http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2016/ftechnique16.htm#En%20bref

Organizational Learning and Cognition
http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/OrgCog/

Apprentissage organisationnel et gestion du savoir
http://www.myschool-monecole.gc.ca/services/specialists/holf/presentation/mcdowall/index_f.html

Peter Senge and the Learning Organization
http://www.infed.org/thinkers/senge.htm

A Primer on Systems Thinking and Organizational Learning
http://www.systemsprimer.com/index.html

Resources on Peter Senge's Learning Organization
http://commhum.mccneb.edu/PHILOS/senge.htm

The Society for Organizational Learning
http://www.solonline.org/

Annexe D : Quel malheur lorsque l'apprentissage fait défaut

Eastman Kodak ne voulait pas sortir des sentiers battus : pour cette entreprise, rien d'autre que des appareils photos et des films traditionnels. Le succès était au rendez-vous, la société avait une réputation enviable et, tout compte fait, elle faisait figure de proue dans l'industrie. Puis la technologie numérique a fait une percée, et voilà qu'est apparu sur le marché l'appareil photo numérique. Les techniciens chez Kodak, bien au fait de cette nouvelle technologie, faisaient grand cas de cette percée, en insistant sur l'importance du phénomène et sur la petite révolution qui se préparait dans l'industrie. Ces techniciens n'étaient pas les seuls à le constater : la majorité des concurrents de l'entreprise, petits et grands, voyaient bien que les technologies numériques étaient sur le point de tout bouleverser. Ils commençaient à distinguer ce qui se profilait à l'horizon et leur curiosité les poussa à y aller voir d'un peu plus près.

« Pour faire une histoire courte », comme on dit, Eastman Kodak a fait la sourde oreille. Au même moment où la technologie numérique permettait de mettre au point des appareils susceptibles de faire une véritable percée commerciale, Kodak se montrait inflexible et continuait à produire des appareils et des films traditionnels. Ce géant de l'industrie a donc perdu une part considérable de son marché au cours des 25 dernières années et n'est plus que l'ombre de lui-même.

Cette déconfiture, soulignons-le, n'a rien à voir avec un manque de connaissances. En effet, le service technique et scientifique de Kodak n'avait rien à envier aux autres. Il s'agit plutôt d'un manque de vision, d'une incapacité à voir plus loin que le bout de son nez. L'organisation n'a pas réussi à garder l'allure, à élargir ses horizons, tout simplement. Une analyse plus poussée révèlera qu'il ne s'agissait pas uniquement de cadres dirigeants entêtés, refusant de voir la réalité en face, mais aussi de lacunes au niveau de la structure de l'organisation, des mécanismes traditionnels de prises de décisions et de la gestion des unités de travail.

Souvent la vérité fait mal, mais elle doit prévaloir. Toute organisation apprenante doit faire place à la remise en question. Peter Senge ne tarit pas d'éloges à l'endroit des modèles de réflexion, dits modèles mentaux : ainsi, une organisation apprenante doit à tout prix éviter cette tendance naturelle qui consiste à tenir certaines choses pour acquis, et à vouloir couler dans le béton certaines hypothèses, au sein d'une culture organisationnelle.

ANNEXE E : Le rôle de l'École dans le changement stratégique :

Renforcer la capacité des dirigeants du secteur public de transformer leurs organisations en se fondant sur les pratiques exemplaires de gestion

Transformation de la fonction publique

Les cadres dirigeants de la fonction publique sont de plus en plus appelés à mener d'importants projets de transformation qui changent le visage de la fonction publique. Pour ce faire, ils doivent adapter les concepts modernes du leadership enseignés à l'École aux défis particuliers qui existent dans leur organisation. Afin de répondre à ce besoin, l'École, forte de ses réussites avec les programmes de leadership et les recherches sur les approches innovatrices pour la gestion publique, devient un partenaire stratégique pour les cadres dirigeants et les équipes de gestion des ministères. L'École fournit un large éventail de services stratégiques qui appuient les équipes complètes de gestion des ministères lorsqu'elles doivent relever les défis de leur organisation en matière de leadership et d'apprentissage. Ces services sont fournis selon un modèle de prestation de services intégrés qui est guidé par trois priorités d'apprentissage pangouvernementales reflétant les grands thèmes des réformes gouvernementales actuelles : remplir les fonctions essentielles du gouvernement, gérer en vue de l'excellence et comprendre le monde et l'avenir.

Services pour le changement stratégique

L'École offre des services pour le changement stratégique à une sélection de ministères qui procèdent à des transformations déterminantes pour le programme de réforme de la fonction publique établi par le gouvernement. Les services pour le changement stratégique répondent aux besoins particuliers et variés des équipes de gestion des ministères et de leurs projets de transformation. Ces services sont les suivants :

- Évaluation des besoins organisationnels, diagnostics et stratégies qui intègrent le développement du leadership et les approches des pratiques exemplaires en gestion afin d'accélérer le changement organisationnel profond et d'atteindre l'excellence dans l'exercice des responsabilités liées à la gestion;
- Avis, conseils, stratégies, ateliers, méthodes et outils pour accroître, pendant le projet transformation du leadership, la capacité organisationnelle et individuelle de diriger les transformations et de gérer le capital de connaissances en développement de l'organisation;
- Le développement des compétences en leadership *in situ* avec des équipes de gestion complètes, selon le cadre de leadership de l'École, qui intègre une décennie de travaux sur le leadership dans la fonction publique et les adapte au contexte du 21e siècle et aux différents environnements organisationnels des équipes de gestion des ministères.

Sous-produits

Les leçons apprises de la participation des clients, ainsi que le matériel, les outils et les modèles constituent les programmes offerts par l'École, qui s'assure qu'ils répondent toujours aux besoins des ministères. Des analyses comparatives des travaux sur différentes transformations amènent l'adoption de méthodes et de modèles normalisés pour les interventions dans les travaux de transformation et de pratiques efficaces dans le partage et la gestion des connaissances. Ces normes sont diffusées dans l'ensemble de la communauté de développement organisationnel et

de gestion des connaissances afin d'établir et de maintenir une capacité de soutien professionnel dont les réformes gouvernementales actuelles et futures ont besoin.

Personne-ressource : Hanny Toxopeus, Coopération internationale et changement stratégique