Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie **CMA**

LA LETTRE DU CMA

N° 6 septembre 2014

Clarification des concepts

Approches et regards croisés

L'apprentissage organisationnel

première partie *: « de quoi parle-t-on ? »*

S O M M A I R E

⇒ Cliquez sur les titres pour accéder aux pages correspondantes

EDITORIAL

DOSSIER

Chapitre 1 Clarification des concepts

Présentation du chapitre

1.1 Essais de définition

- L'organisation apprenante : émergence d'un nouveau modèle de gestion de l'apprentissage
- L'entreprise apprenante
- L'apprentissage organisationnel
  - ◊ Théorie, méthode, pratique
  - ◊ Conditions de mise en œuvre

1.2 Evolution des concepts

- Compétence, qualification et travail : Où en est le débat ?
- Les compétences du 21e siècle
- Le collaboratif, pilier des entreprises qui veulent travailler autrement
- Communications organisationnelles et management en contexte numérique généralisé
- Le Knowledge Management dans tous ses états
- L'univers du coaching et compagnieie, des repères
- La gestion des talents dans les entreprises en France
- Le concept de capital social

Chapitre 2 Approches et regards croisés

Présentation du chapitre

- *La cinquième discipline,:* l'art et la manière des organisations qui apprennent
- Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ?
- Acquisition et transmission des compétences. Des pratiques européennes innovantes
- L'organisation apprenante préserve la santé au travail
- Les équipes semi-autonomes de travail améliorent-elles vraiment la situation des employés ?
- Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances…

ACTUALITE DU CMA

- Blog de veille
- Projets
- Le CMA était présent
- Travaux des commissions
- Manifestations à venir

EDITORIAL

Evelyne DERET

La notion d'apprentissage organisationnel est relativement récente. Jusqu'à la fin des années 70, l'apprentissage organisationnel était une idée novatrice voire déroutante.

La critique des formes traditionnelles de l'organisation du travail et l'analyse de ses dysfonctionnements mettaient en évidence les limites des modèles organisationnels classiques, du modèle bureaucratique et de ses grandes standardisations.

De son côté la " société du savoir » commençait à impacter lourdement l'obsolescence et l'explosion des connaissances, créant des changements profonds dans le monde du travail et induisait peu à peu la nécessité de l'apprentissage tout au long de la vie.

Les besoins en matière de connaissance, l'accessibilité des connaissances du fait du numérique, leur « honrizontatité »…. provoquaient des lourdes transformations organisationnelles qui sont devenues de plus en plus continues. Le contexte lui même était en perpétuelle mutation.

Les changements sont devenus des paramètres incontournables de l'environnement organisationnel et exigent une amélioration significative des capacités d'adaptation des systèmes et des individus. C'est à la rencontre de ces évolutions qu'est apparue la notion d'organisation apprenante.

Autour de la problématique liée au changement dans des environnements incertains et complexes, les différentes recherches sur l'apprentissage organisationnel concernent d'une part la définition du concept, d'autre part les conditions de sa mise en œuvre et de sa réussite.

Différentes disciplines, gestion, sociologie, psychologie cognitive..., s'intéressent à l'apprentissage organisationnel et de nombreuses approches tentent de caractériser le concept. Et certes, si les définitions d'une organisation apprenante varient selon les auteurs, elles possèdent toutefois un certain nombre de caractéristiques communes qui seront présentées dans une première partie consacrée aux essais de définition.

Une seconde partie, plus historique, présentera différents moments de l'approche organisationnelle des apprentissages.

Une troisième partie, sera consacrée aux enjeux croisés et partagés que les notions d'entreprise ou d'organisation apprenantes génèrent. Notamment ceux de la reconnaissance des savoirs et des expériences, en termes de reconnaissance individuelle et collective, enjeu central tant sur le plan matériel que sur le plan symbolique. Mais les rapports entre savoirs, expériences et organisations sont complexes, la valorisation des uns aux dépens des autres ou leur simple juxtaposition ont des effets variables ou font l'objet d'analyses, variables elles aussi selon les contextes culturels, économiques et sociaux.

Enfin, pour la suite de ce dossier sur « l'apprentissage organisationnel», rendez-vous en décembre 2014 avec la Lettre n°7 du CMA qui proposera une seconde partie consacrée à la réalité des pratiques sur ce concept, dans le monde de l'enseignement et de la formation.

Les changements sont devenus des paramètres incontournables de l'environnement organisationnel. C'est à la rencontre de ces évolutions qu'est apparue la notion d'organisation apprenante.

http://wallpaperswide.com/

Retour au sommaire

Chapitre 1

CLARIFICATION DES CONCEPTS

ESSAIS DE DÉFINITION ET ÉVOLUTIONS

Chapitre présenté et coordonné par Evelyne DERET

Vice Présidente du CMA, Evelyne Deret a été responsable du DUFA et de projets européens au Département Education permanente de l'Université Paris Dauphine Elle collabore aujourd'hui aux travaux de l'APapp (association pour la promotion du label APP, de France bénévolat (commission prospective et Projet Aires 21)

Dans ce premier chapitre, nous avons souhaité éclairer le vaste champ recouvert par ce qu'il est convenu d'appeler « apprentissage organisationnel » en proposant tout d'abord des articles qui permettent de clarifier des concepts très proches comme entreprise apprenante et organisation apprenante.

Nous nous sommes attachés ensuite à présenter un ensemble de communications (articles, ouvrages, allocutions) qui situent au plan historique les évolutions des principaux concepts qui gravitent dans le même champ systémique :

- **L'approche compétence:** l'évolution des organisations dans ses liens avec la gestion des compétences, des âges, et le repositionnement stratégique de l'entreprise.
- **L'évolution vers les compétences du 21e siècle,** terme plus englobant, significatif et générique que les autres.
- **Le collaboratif** comme pilier des entreprises qui veulent travailler autrement : L'entreprise, qui fait face à des contraintes inédites (complexité des marchés, nouvelles technologies, arrivée dans les équipes de la fameuse génération Y…), transcrit ces changements dans l'organisation, l'information et le management .
- **Le numérique :** Les processus de production, les organisations classiques de travail, de relations aux temporalités, aux territoires, aux objets….sont fortement modifiées : que devient le management organisationnel, dans ses relations avec les pratiques et dispositifs d'information-communication; ses relations avec les nouveaux collectifs de travail, avec les réseaux et leurs protocoles, dans leurs formes variées : groupes projets, forums, réseaux sociaux d'entreprises, etc. (sans compter l'adaptation aux différentes interfaces : terminaux nomades, applications logicielles, bases de données, algorithmes ...) ?
- **L'explosion des communications organisationnelles** interrogent les conceptions antérieures des formes organisationnelles, des frontières des entreprises, des logiques d'efficacité et d'évaluation.
- **Le KM** ; au sein d'une économie désormais basée sur la dématérialisation des échanges, le knowledge management a pris rang de discipline à part entière : il est s'est ancré dans les principes de l'organisation apprenante et de la systémique. Il s'inscrit dans les progrès technologiques qui ont permis la mise en œuvre du concept de travail collaboratif, jusque-là relativement théorique. Son éclosion dans les projets des années 1990 permet de dresser un premier constat et de distinguer trois catégories de projets de gestion des connaissances.
- **Les pratiques d'accompagnement,** dans le même temps, se développent : tous les registres d'accompagnement sont couverts et ils sont multiples : développement de carrière, actualisation du potentiel professionnel, apprentissage réciproque entre le mentor et son « mentoré ». Il est difficile de s'y retrouver mais l'accompagnement, qu'il s'agisse du coaching, du mentorat ou du compagnonnage, est considéré comme une contribution aux apprentissages en situation, au-delà des situations formelles classiques.
- **La notion de capital social** émerge lui aussi au milieu des années 1990, elle est mobilisée partout : de la réussite scolaire des enfants au succès de certains projets de développement, de la mortalité dans les pays en transition à la réussite économique des managers ou à la croissance en Asie du Sud-Est. Le capital social semble pouvoir être appliqué à presque tout. La notion se décline sur des registres allant des ressources qu'un individu peut mobiliser du fait de son appartenance à un groupe, à la réciprocité, à la solidarité ou à la confiance entre les membres d'un groupe et aux caractéristiques institutionnelles, et même culturelles, d'une société entière.

L'ORGANISATION APPRENANTE :
ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODÈLE DE GESTION DE L'APPRENTISSAGE

Guy Pelletier

Professeurs en administration de l'éducation et en formation des adultes, université de Montréal

Université de Montréal

Claudie Solar

La notion d'organisation apprenante est relativement récente. Son émergence est liée à la critique des formes traditionnelles de l'organisation du travail : la rigidité des procédures, le ritualisme des méthodes, la fuite de responsabilité des acteurs… Bref, un ensemble de dysfonctionnements a démontré les limites " lourdes " du modèle bureaucratique et de ses grandes standardisations . Le concept d'organisation apprenante apparaît, en fait, dans un contexte particulier : l'émergence de la " société du savoir ", appuyée sur les technologies de l'information et des communications, génère l'obsolescence et l'explosion des connaissances, provoque des changements profonds dans le monde du travail et induit la nécessité de l'apprentissage tout au long de la vie. …..

Si les définitions d'une organisation apprenante varient selon les auteurs, elles possèdent toutefois un certain nombre de caractéristiques communes ...

Accéder à suite de l'article

L'ENTREPRISE APPRENANTE

Synthèse de la session sur l'entreprise apprenante lors du 2ème forum du CMA à Shangaï en juillet 2010

par Emmanuel Quenson

Emmanuel Quenson est sociologue, maître de conférences HDR à l'Université d'Evry-Val-d'Essonne et chercheur au CPN (Centre Pierre Naville) et à TEPP (Travail, Emploi, Politiques Publiques, FR – Fédération de recherches – n° 3126, CNRS). Ses recherches portent sur les relations entre la formation, le travail et l'emploi. Il présente ici ses réflexions sociologiques sur l'entreprise apprenante.

La quatrième session du « Deuxième forum mondial de l'éducation et de la formation tout au long de la vie » a été consacrée à l'entreprise apprenante, à son intérêt pour les organisations et les salariés et à l'exposé d'expérimentations actuelles significatives. Les différents intervenants ont tous mis en exergue l'actualité de cette forme organisationnelle dans une économie mondialisée de plus en plus concurrentielle, où l'accélération des changements techniques nécessite un renouvellement continu des connaissances mobilisées au travail.

Ils ont ainsi affirmé le rôle central que doivent occuper les entreprises dans ce processus d'acquisition des savoirs et des compétences ; la formation initiale ne pouvant assurer seule la transmission des connaissances générales et opératoires. L'engagement des organisations dans des mutations dont elles ne peuvent connaître précisément les aboutissements a également été souligné pour expliquer la nécessité pour les adultes de se reconvertir plusieurs fois au cours de leur vie professionnelle. Cet impératif en matière d'actualisation des savoirs pose la question d'une nouvelle forme d'ingénierie des connaissances orientée vers la promotion de formations longues et susceptibles de garantir une meilleure transférabilité des connaissances, et cela plus particulièrement pour permettre l'accès à l'emploi des adultes les moins qualifiés, entretenir les qualifications des salariés en poste et maintenir l'employabilité des plus âgés d'entre eux (C. Forestier). Certains intervenants ont signalé que l'entreprise n'est pas le seul acteur en charge du développement d'un système efficient de formation. L'Etat, les partenaires sociaux et les organismes de financement dépendant des professionnels peuvent aussi agir à leurs niveaux respectifs pour en assurer la promotion (Y. Hinnekint, C. Polénus).

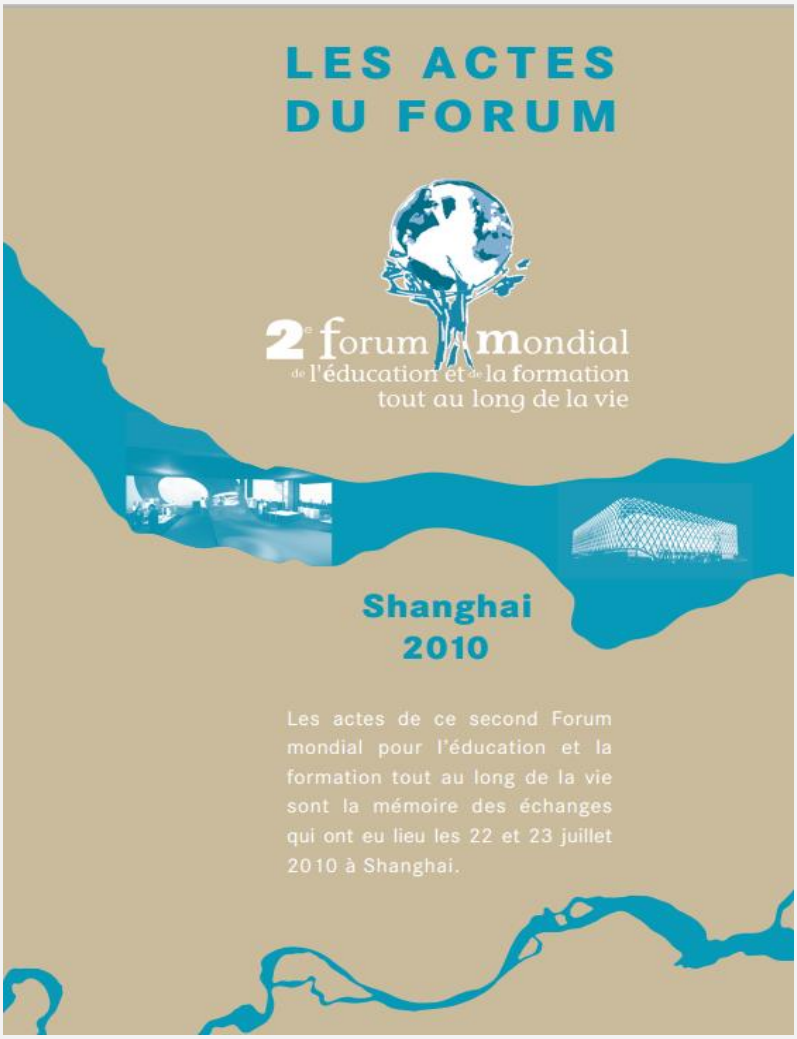
Retour au sommaire

Ainsi, la formation, qu'elle se situe dans le prolongement de la formation initiale grâce à l'aménagement de passerelles, qu'elle soit organisée en alternance avec le travail, professionnalisante et axée sur les évolutions de l'emploi, ou encore qu'elle permette le rapprochement des cultures dans des entreprises mondialisées (A. Cheong, M. Morin), est apparue comme le moyen le plus approprié pour impliquer durablement les adultes dans le corps social, réunir les conditions de la coopération entre acteurs de l'entreprise et faire émerger l'intelligence collective permettant de maîtriser la complexité (J. Kaspar).

La notion d'entreprise apprenante peut être interrogée sous plusieurs angles. Auparavant, il est nécessaire de rappeler les réalités qu'elle désigne en les rapportant au contexte économique et social dans lequel elles ont émergé. Puis, de s'orienter vers un examen des principaux apports des recherches portant sur certaines réalisations dans leur rapport à la formation. Ensuite, nous interrogerons certaines pratiques de formation des entreprises qui démontrent que si chacun s'accorde sur la nécessité de promouvoir des organisations dans lesquelles les salariés sont placés en situation d'apprendre, force est de constater que, dans la réalité, d'autres logiques, dont l'horizon est de plus court terme, viennent encore contredire l'essor de ce projet. Enfin, nous reviendrons plus particulièrement sur les contributions présentées au cours de cette session qui relancent la question des entreprises apprenantes dans le contexte de la globalisation de l'économie et du développement des entreprises « glocales » ; structures de taille mondiale implantées localement pour qui l'éducation et la formation des adultes représentent des ressources permettant d'élever le niveau de connaissances des salariés des pays dans lesquels elles s'établissent.

(….)

Pour lire la suite, consulter les actes du forum pages 58 à 72



Retour au sommaire

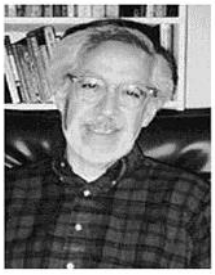
L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

THÉORIE, MÉTHODE, PRATIQUE

Par Chris Argyris et Donald A. Schön

Edition De Boeck Université

Chris ARGYRIS est professeur à l'Université de Harvard, il s'est spécialisé dans les domaines de l'éducation et du comportement organisationnel. Disciple de Lewin, il a alterné les recherches théoriques et les interventions concrètes auprès de grandes entreprises ou d'organisations gouvernementales dans de nombreux pays.



Donald A. SCHÖN ,philosophe de formation, est professeur au Massachusetts Institute of Technology. Il fut successivement éducateur, consultant auprès de nombreuses organisations publiques et privées et président d'une association spécialisée dans le conseil et la recherche en sociologie. Chercheur et homme de terrain, il s'est penché notamment sur les problèmes d'innovation technologique, d'apprentissage organisationnel, d'efficacité professionnelle et d'éducation.

Jusqu'à la fin des années 70, date de la première version de cet ouvrage, l'apprentissage organisationnel était une idée neuve voire déroutante. A l'aube du 3ème millénaire, le consensus est quasi unanime sur l'idée que nous sommes tous soumis à un " impératif d'apprendre ".Ce changement est en grande partie attribuable à une prise de conscience massive : les besoins en matière de transformations organisationnelles sont désormais continus, dans un monde des affaires en perpétuelle mutation. Les changements et turbulences sont devenus des paramètres incontournables de l'environnement organisationnel et exigent une amélioration significative des capacités d'adaptation en la matière.

Dans les business schools, la planification stratégique et l'analyse concurrentielle sont devenues des disciplines à part entière, tandis que les disciplines établies (comme la finance, la gestion de la production…) devenaient plus rigoureuses dans leurs méthodes de diagnostic. La planification stratégique est alors repensée en termes de changements de l'organisation.

Les écrits reflètent tous l'idée que le développement de stratégies deviendra forcément un processus actif et itératif impliquant une organisation toute entière et nécessitant, par conséquent, le recours à l'apprentissage organisationnel.

La réussite organisationnelle dépend des capacités de l'organisation à voir les choses sous un jour nouveau, à approfondir sa compréhension des phénomènes observés et à produire de nouveaux schémas comportementaux.

Accès à la fiche de lecture de la Chaire D.S.O. CNAM par Christine Rousseau

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

DESCRIPTION DU CONCEPT ET CONDITIONS DE SA MISE EN ŒUVRE

Par Joëlle SURPLY
Maître de conférences en Sciences de gestion.
Membre du PESOR, ses thèmes de recherche portent sur l'apprentissage organisationnel, la gouvernance, la responsabilité sociale des entreprises. Responsable du Master professionnel Contrôle de Gestion Sociale-ressources humaines, elle enseigne à la Faculté Jean Monnet – Université de Paris sud, la gestion des ressources humaines, le management stratégique et la gestion de projet.

La place et le rôle de la connaissance dans les organisations se manifestent dans différentes dimensions dont, par exemple, celle du management stratégique. Les compétences de la firme, les « core competencies » évoquées par G. HAMEL et CK PRAHALAD, les ressources internes de l'entreprise si on se réfère à B. WERNEFELT, « the ressource based view », peuvent conduire à la construction d'un avantage concurrentiel. Selon JM SAUSSOIS, se développe ainsi une « philosophie managériale » qui consacre le savoir comme « matière première », tandis que l'organisation est un collectif « tenu d'apprendre en continu ». Il s'agit d'élaborer un savoir, convoqué dans les situations de gestion, qui met les acteurs « en demeure d'action » (P. MAYER1). L'apprentissage organisationnel intervient donc dans la construction ou la transformation de savoirs dans et pour l'action, quand les procédures ne collent plus aux situations (J. MARCH).

Différentes disciplines, gestion, sociologie, psychologie cognitive..., s'intéressent à l'apprentissage organisationnel et de nombreuses approches tentent de caractériser le concept. Dans un premier temps, nous retiendrons une définition de B. MOINGEON « L'apprentissage organisationnel est incontestablement une notion polysémique. Sa définition varie ainsi selon les auteurs : création et modification de routines, acquisition de connaissances et compétences individuelles utiles à l'organisation, amélioration de la capacité à réaliser des actions efficaces, détection et correction d'erreurs, capacité collective à interpréter et à donner du sens, etc ». Par les modifications qu'il induit, l'apprentissage organisationnel s'inscrit dans une perspective de changement, voire d'innovation permanente. Nous nous attacherons ainsi aux différentes représentations de l'apprentissage organisationnel afin d'en appréhender le fonctionnement, les finalités et les modalités de mise en application au service du pilotage des organisations, envisagé comme « système d'action ...

Accès à suite de l'article

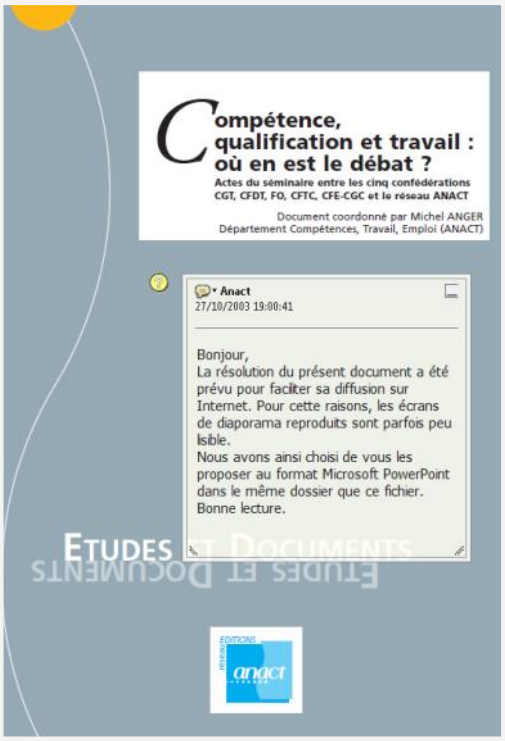
COMPÉTENCE, QUALIFICATION ET TRAVAIL OU EN EST LE DÉBAT ?

Actes du séminaire entre les cinq confédérations CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC et le réseau ANACT Département Compétences, Travail, Emploi

Document coordonné par Michel ANGER

Michel Anger, quarante-cinq ans, titulaire d'un DESS administration et gestion de l'emploi et d'un DESS gestion des ressources humaines et développement territorial, fut chargé de mission à la direction des ressources humaines de Thomson Electroménager, avant de rejoindre le réseau Anact en 1992. Nommé chargé de mission au département travail, emploi, qualification, il devint ensuite chargé de mission dans les activités régionales de l'Anact à l'île de la Réunion et en Rhône-Alpes.

Ce document rend compte des échanges qui se sont tenus lors du séminaire du 15 janvier 2003 entre les cinq confédérations syndicales et le réseau Anact. Cette rencontre constitue un point d'étape important de l'accord-cadre entre l'Anact et les cinq confédérations voté au conseil d'administration de l'Anact de novembre 2000. Ce partenariat a pour objectif de contribuer à un approfondissement sur les démarches compétence et à la maîtrise des enjeux par les représentants du personnel. Dans une première partie, Michel Parlier de l'Anact propose une mise en perspective de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la logique compétence. Cinq ateliers traitent ensuite de thèmes auxquels sont confrontées les entreprises : - évolution des organisations, gestion des âges et compétence - repositionnement stratégique de l'entreprise et compétence - classification, rémunération, système de reconnaissance et compétence - référentiel et compétence - validation des acquis et compétence. En troisième partie, Olivier du Roy d'Aegist présente une grille d'évaluation d'une démarche compétence. Cette grille conçue par Aegist constitue un cadre méthodologique qui peut aider à l'action dans les entreprises. Une table ronde finale rassemble les représentants de chaque confédération et Henri Rouilleault, directeur général de l'Anact, autour de trois grandes questions : les risques et opportunités de la démarche pour les entreprises ; la reconnaissance de la compétence ; les implications dans les pratiques syndicales du développement des démarches compétences.



Le document est téléchargeable en intégralité sur le site de l'Anact (http://www.anact.fr).

Retour au sommaire

LES COMPÉTENCES DU 21e SIÈCLE

Sylvie-Ann HART
Responsable de la veille scientifique
Obervatoire Compétences-Emploi

Université du Québec à Montréal

Danielle Ouellet
Directrice du groupe de la communication scientifique

À l'ère de la culture numérique, de nouvelles exigences apparaissent dans le domaine de l'éducation et de l'emploi. Au cours des vingt dernières années, plusieurs termes ont été utilisés pour les désigner, tels que compétences de base, compétences clés, socle commun de connaissances et compétences, etc. Depuis les cinq dernières années, cependant, un consensus émerge sur le terme *compétences du 21e siècle*, plus englobant, significatif et générique que les autres. S'accordant sur la terminologie, qu'en est-il de la définition de ces compétences ? Dans ce dossier, nous présentons les travaux de deux équipes de chercheurs, une néerlandaise, l'autre américaine, qui se sont intéressées à cette question.

La mise en parallèle de leurs travaux permet de constater que les compétences qui font consensus et celles qui sont les plus en demande sur le marché du travail sont très semblables. Il y a donc urgence en la demeure et on ne peut que s'inquiéter de la lenteur de leur implantation dans les écoles, une préoccupation amenée par les chercheurs néerlandais...

Accéder au dossier

LE COLLABORATIF, PILIER DES ENTREPRISES QUI VEULENT TRAVAILLER AUTREMENT

Article de Julie Le BOLZER publié dans *Les Echos* numéro spécial management *le 25 novembre 2012*

Journaliste depuis près de 20 ans, Julie Le BOLZER s'est spécialisée dans les sujets qui deviennent stratégiques dans de nombreuses entreprises: ressources humaines, gestion des risques et le développement durable intégré à l'entreprise.

L'entreprise fait face à des contraintes inédites. Complexité des marchés, nouvelles technologies, arrivée dans les équipes de la fameuse génération Y... Autant de mutations qui appellent des changements dans l'organisation, l'information et le management.

Comment rester compétitif et améliorer les performances, dans le cadre d'une économie en mouvement perpétuel ? Comment intégrer la nouvelle donne technologique, à l'heure où l'outil numérique fait se chevaucher vie professionnelle et vie personnelle ? Comment accueillir la génération Y, ce cortège d'enfants de la globalisation - avec une moyenne d'âge de 25 ans, ils représentent 25 % de la population active -qui vont composer les rangs de l'entreprise de demain et s'avèrent radicalement différents de leurs aînés : ils ne peuvent être « coulés » dans le moule du management traditionnel, et déstabilisent les DRH avec leurs revendications d'individualisation, leurs exigences éthiques et leur virtuosité informatique. Ces « digital natives » ont un rapport nouveau à l'information et la formation basé sur l'instantanéité, un fonctionnement affinitaire par réseau, une prévention à l'encontre des schémas hiérarchique verticaux, en silos…

Les Echos

SPÉCIAL MANAGEMENT

SOMMAIRE

TENDANCE

Le collaboratif, pilier des entreprises qui veulent travailler autrement

LES SALARIÉS PLÉBISCITENT LES FORMES INNOVANTES DE MANAGEMENT ET D'INFORMATION

« MULTIPLIER LES INTELLIGENCES INTERACTIVES PLUTÔT QU'ADDITIONNER LES TÂCHES »

[Lire la suite de l'article]

COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES ET MANAGEMENT EN CONTEXTE NUMERIQUE GENERALISE

Actes du colloque International Org&Co, octobre 2013

Depuis une vingtaine d'années les recherches sur les informations et communications organisationnelles sont nourries des constats, débats et observations liés au déploiement des technologies numériques dans toutes leurs multiples facettes.
Les procès de production et les organisations antérieures de travail, de relations aux temporalités, aux territoires, aux objets se sont trouvés modifiés.
Et qu'advient-il du management organisationnel et de ses relations avec les pratiques et dispositifs d'information-communication, avec les nouveaux collectifs de travail à présent traversés et travaillés par les réseaux et leurs protocoles, les interfaces, les terminaux nomades, les applications logicielles, les bases de données, les algorithmes etc. ainsi que de leurs formes variées : groupes projets, forums, réseaux sociaux d'entreprises, etc. ?

Qu'en est-il de l'extension de la dimension managériale à tous les niveaux d'échelle organisationnelle, depuis le « top-management » en charge de la mise en œuvre des stratégies d'information et de communication institutionnelle, jusqu'au management de proximité en charge de la mise en œuvre des stratégies de communication organisante dans un contexte de recomposition générale des formes organisationnelles selon des logiques et modèles normatifs internationaux ?.....

L'explosion des communications organisationnelles interrogent les conceptions antérieures des formes organisationnelles, des frontières des entreprises, des logiques d'efficacité et d'évaluation.

Accès à l'intégralité des Actes

LE KNOWLEDGE MANAGEMENT
DANS TOUS SES ETATS

Par Laurent Veybel et Patrick Prieur
Ouvrage publié aux Editions d'Organisation, 2003

Strategy Director chez Wolters Kluwer,
Knowledge Manager chez Nestlé,
Organisation & Knowledge Director chez Groupe Danone,
Engagement Manager & KM Practice Leader chez Bearingpoint (exAndersen).

Laurent Veybel

13 ans d'expérience dans la mise en oeuvre des processus de gestion des connaissances, cognitique, modélisations fonctionnelles. Conception, spécifications et pilotage du développement d'outils associés au KM, ingénierie linguistique, GED.

Patrick Prieur

Au sein d'une économie désormais basée sur la dématérialisation des échanges, le knowledge management a pris rang de discipline à part entière : il est désormais reconnu comme une discipline à part entière qui s' origine dans les principes de l'organisation apprenante et de la systémique. Il s'inscrit dans les progrès technologiques qui ont permis la mise en œuvre de concepts de travail collaboratif, jusque-là relativement théoriques.
L'éclosion des projets de KM à laquelle on a assisté en France au cours des années 1990 permet de dresser un premier constat de quelques-uns des aspects sur lesquels le KM a prouvé cette capacité à créer de la valeur, que ce soit sous forme de marketing direct des connaissances, de valorisation rapide par impact sur les processus opérationnels ou de valorisation plus indirecte par impact sur les processus connexes et l'environnement Trois catégories de projets de gestion des connaissances peuvent être dégagées :
1. Les projets lancés par pure conviction décisionnaire ou pour éviter le « risque de ne pas faire ».
2. Les projets déterminés par rapport à un objectif d'amélioration de la performance des processus opérationnels.
3. Les projets visant à faire ressortir une valorisation directe par « vente » des connaissances produites.

Accès à l'ouvrage

L'UNIVERS DU COACHING ET COMPAGNIE, DES REPÈRES

Par Marie-Claude Poliquin
Doctorante, Université du Québec à Montréal

Les pratiques d'accompagnement se développent, les registres d'accompagnement couverts sont multiples : développement de carrière, actualisation du potentiel professionnel, apprentissage réciproque entre le mentor et son « mentoré ».
Il est difficile de s'y retrouver mais l'accompagnement qu'il s'agisse du coaching, du mentorat ou du compagnonnage ….est considéré comme une contribution aux apprentissages en situation au-delà des situations formelles classiques

Pas toujours facile de se retrouver dans l'univers du coaching et cie. Vous n'avez qu'à taper les mots clés «coaching Québec» dans Google et vous obtiendrez environ 5'470'000 résultats. De plus en plus d'employeurs et de spécialistes en formation réalisent l'importance des situations d'apprentissage qui se déroulent au-delà des situations formelles classiques. À titre d'exemple, Emploi-Québec, avec le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), met de l'avant une formule d'apprentissage fondée sur le modèle du compagnonnage. Sur un autre registre, il existe un engouement certain pour les programmes de coaching et de mentorat s'adressant aux cadres en exercice. Certains employeurs invoquent des arguments de mobilisation ou de changement organisationnel pour expliquer leurs choix. D'autres sont plutôt soucieux d'offrir des conditions satisfaisantes en matière de développement de carrière pour leurs jeunes recrues.
Dans le présent texte, les raisons derrière ces choix de programmes sont mises en veilleuse au profit d'offrir quelques repères définitionnels dans le but de différencier le coaching, le mentorat et le compagnonnage. Peut-être que ces quelques précisions vous aideront-elles à choisir l'offre de formation qui réponde aux besoins de votre organisation, et qui soit cohérente avec votre culture...

Lire la suite de l'article

GESTION DES TALENTS DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE

ANDRH-Féfaur mars 2013

Deux chiffres, tirés de l'étude ANDRH - Féfaur menée en ce début 2013 traduisent l'ambivalence des entreprises françaises en matière de gestion des talents.

Un chiffre d'abord, qui témoigne de l'importance des enjeux : 63% des entreprises interrogées considèrent que la gestion des talents est critique pour leur performance… La crise est passée par là, certes, et la difficulté accrue d'attirer, de développer et de fidéliser les talents.

L'explication semble un peu courte… C'est à une profonde et durable mutation que nous assistons : celle de la relation entre l'entreprise et ses talents. Des talents prêts à s'engager, sur-informés des opportunités qui s'ouvrent sans cesse à eux, dans une économie du savoir où la gestion du capital humain fait la différence… Et la génération Y n'est pas seule concernée ! Même si sa montée en puissance produira rapidement des effets d'accélération.

Un second chiffre, plus inquiétant : dans 3% seulement des entreprises interrogées, la Direction générale passe plus de 20 jours par an à traiter de gestion des talents… Il y a, semble-t-il, encore loin de la prise de conscience des enjeux à l'implication pleine et entière des Dirigeants…

Cette étude est riche d'informations qui donnent à penser que la question des talents va s'imposer rapidement dans l'agenda des DRH… L'ANDRH et son Club Talent Management n'en sont évidemment pas surpris, pour être aux avant-postes de ce mouvement, ni Féfaur qui traque sans relâche les tendances qui travaillent les entreprises sur ces questions.

BILAN ET PERSPECTIVES DE LA GESTION DES TALENTS DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE

FéFaUR

ANDRH
Association Nationale des DRH

avec le soutien de Cornerstone ONDEMAND Empowering People

Accès à l'étude

Retour au sommaire

LE CONCEPT DE CAPITAL SOCIAL

Contribution de Sophie Ponthieux
au 10ème Colloque de l'ACN, Paris, 21-23 janvier 2004

Et un ouvrage publié en 2006 aux éditions La Découverte, coll. « Repères » sous le titre « Le capital social » dont nous publions le compte rendu par Muriel Epstein, rédactrice http://lectures.revues.org/

Sophie Ponthieux, économiste, est chargée d'études à l'Insee. Ses travaux portent principalement sur les inégalités de salaires entre les femmes et les hommes, les inégalités de conditions de vie, et sur les travailleurs pauvres.

Difficile de faire l'exégèse d'une exégète et c'est pourtant la seule chose que peut être cet article sur « Le capital social » de Sophie Ponthieux. En effet, l'auteure réalise dans son livre une forme de résumé commenté des œuvres de tous les auteurs ayant travaillé sur le sujet. L'analyse est précise, souvent assez mordante, voire humoristique, et son « capital social » se lit agréablement. Loin d'une « neutralité bienveillante », Sophie Ponthieux a écrit là un livre très politisé... Face à l'entreprise de Robert Putnam, qu'elle qualifie de « croisade pour le capital social », elle répond que ce concept est devenu un « objet à tout faire » servant tout autant à ajuster les équations des économistes, qu'à se défausser de vraies politiques publiques au profit d'une fictive incitation à la création de capital social - ce dernier se réduisant parfois à des visions simplistes, comme cette suggestion d'éteindre la télévision pour rendre les gens plus riches de contacts et en meilleure santé.

Economiste avant d'être sociologue, Sophie Ponthieux éclaire et explicite les liens entre l'économie et la sociologie, à la fois historiquement et étymologiquement, sur les usages des mots « capital » et « social » dans les deux champs. Le livre recense également un nombre conséquent de définitions du capital social, et souvent de façon quasi exhaustive toutes les définitions des auteurs les plus en vue... On retient alors un foisonnement d'explications sur ce qu'est le capital social. Par exemple : « *les diverses sortes de capitaux qu'un individu peut mobiliser du fait de ses relations sociales* » (Bourdieu) ; le « *sous-ensemble des interactions sociales qui sont* durables *ou ont des*

Retour au sommaire

effets durables » (Collier) ; ou encore « *les caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance, qui facilitent la coordination et* la coopération *pour un bénéfice mutuel »*(Putnam).
Les définitions sont explicitées et lorsqu'un même auteur a donné plusieurs définitions, Sophie Ponthieux prend soin de les citer toutes en même temps. Cela permet tout à la fois de comprendre chaque auteur tout en situant les différences conceptuelles.
Après une introduction où l'auteure annonce la couleur (montrer la multiplicité du « capital social »), les commentaires se déroulent sur cinq parties, découpées par concepts et par auteurs, avant de conclure qu'elle espère « un usage parcimonieux du concept ». Sa première partie, sur Coleman, le présente comme un fondateur du capital social et introduit son œuvre.
La seconde partie, essentiellement sur Granovetter, Lin et Burt présente les travaux sur les réseaux sociaux les emboîtements , les liens forts et faibles, les trous structuraux.
La troisième introduit les travaux de Bourdieu et surtout le cadre théorique que ce dernier prenait, notamment le positionnement dans un monde inégalitaire et la difficulté à accéder au capital social contrairement à Coleman qui faisait des liens sociaux une externalité positive.
C'est dans la quatrième partie de l'ouvrage que Sophie Ponthieux mène sa propre « croisade contre Putnam », où elle présente et égratigne les travaux d'un « médiatisateur » de « capital social à tout faire ». Avec une certaine mesure toutefois, puisqu'elle explique également en quoi les travaux de Putnam ont pu faire progresser la recherche. On peut cependant regretter la place prise par cette destruction en règle. En effet, au delà des usages abusifs qu'elle dénonce, le « capital social », ou plus généralement l'étude de réseaux relationnels, permet bien souvent de mieux comprendre des phénomènes locaux et même si, comme elle l'explique, d'autres facteurs plus ou moins « cachés » agissent tout à la fois sur les capitaux sociaux et financiers, cela n'invalide pas l'intérêt pour ce sujet, central pour la sociologie. La cinquième partie, consacrée à des auteurs qui ont pris la suite de Putnam, insiste sur ce qu'elle appelle « l'inflation du capital social » c'est à dire l'usage « à tout faire » de ce nouveau concept.
Finalement, malgré une fin qui s'englue un peu, comme le concept, dans la « croisade » et « l'inflation » les trois premières parties de l'ouvrage posent de façon intéressante et structurée tout à la fois une histoire du concept de « capital social » avec ses difficultés et ses limites, et les auteurs qui y ont contribué. L'ouvrage, en ce sens, est conforme à la vocation des « Repères », car effectivement, il pourrait constituer un bon cours introductif sur le capital social ou une synthèse pertinente.

Compte rendu établi par Muriel Epstein

Accès à l'intégralité de la contribution de Sophie Ponthieux au 10ème Colloque de l'ACN, Paris, 21-23 janvier 2004

Chapitre 2

APPROCHES ET REGARDS CROISÉS

Chapitre coordonné par Martine Souweine-Serveau

Trésorière Générale adjointe du CMA, Martine SOUWEINE-SERVEAU est par ailleurs Consultante experte dans le domaine de l'ingénierie de la formation, de la conduite et de l'accompagnement du changement. Elle justifie de plus de 30 années d'activité auprès d'entreprises du secteur bancaire en France et à l'Etranger. Elle anime aussi des formations comportementales, au management opérationnel des équipes, à la transmission des compétences, et forme également des formateurs.

L'évolution de l'environnement économique sur les 40 dernières décennies oblige les entreprises à adopter une organisation du travail et un mode de fonctionnement plus souples et plus flexibles, afin d'être en constante adaptation.

Cela n'est possible qu'avec le concours des salariés et de leurs compétences, à la croisée des besoins stratégiques de l'entreprise et des besoins d'épanouissement et d'employabilité de l'individu.

La GRH d'aujourd'hui se doit donc d'être bâtie à partir, sur et pour les compétences des collaborateurs, favorisant ainsi le développement individuel de ces compétences, mais aussi l'émergence de compétences collectives spécifiques à l'entreprise.

L'entreprise peut devenir apprenante, si elle instaure le principe de l'apprentissage, formel et informel, dans son organisation du travail, faisant de l'innovation qui en résulte un facteur de différenciation et donc de développement durable.

Les articles présentés dans ce chapitre, illustreront, après un retour sur les travaux de Peter Senge, la manière dont les thématiques des équipes semi-autonomes, des compétences individuelles et collectives, de l'employabilité, de la santé au travail….. déclinent des approches complémentaires.

LA CINQUIÈME DISCIPLINE

L'ART ET LA MANIÈRE DES ORGANISATIONS QUI APPRENNENT

La cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent **a été publié aux Éditions générales First en 1992**

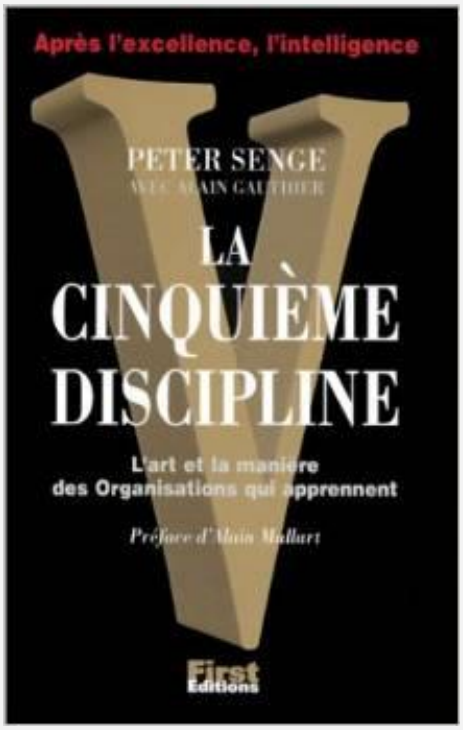
Peter SENGE est professeur au Massachusetts Institute of Technology. Théoricien pionnier en innovation managériale, il a fondé la Society for Organizational Learning qui regroupe une vingtaine d'organisations de pointe aux Etats-Unis (www.sol-ne.org).
Son ouvrage « La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent » a été reconnu en 1997 par le Harvard Business Review comme un des cinq livres de management les plus influents de ces vingt dernières années.

Les grands progrès réalisés par les entreprises contemporaines sont avant tout l'œuvre d'équipes. Cependant, bien souvent, les équipes semblent frappées par une incapacité à exploiter leurs expériences. Peter Senge, Professeur au MIT, propose une méthode pour pallier ce problème : la pensée systémique ou *cinquième discipline*. En s'appuyant sur la maîtrise personnelle des méthodes, la déconstruction des modèles mentaux, le partage de visions et l'apprentissage en équipe, les entreprises parviendront à capitaliser sur leur expérience.

Cet ouvrage décrit pas à pas la mise en place de la méthode préconisée, et l'applique ensuite à des cas d'école. En effet, son objectif n'est pas de trouver des solutions concrètes mais de se donner les moyens de les trouver. Sa lecture peut être complétée par un recueil pratique, *La Danse du changement*, du même auteur. Un style efficace, une consultation aisée et une lecture facilitée par la présence de nombreux exemples. --*Cyril Demaria* Quatrième de couverture.
Des crises qui se succèdent à un rythme aléatoire, des marchés qui se retournent sans coup férir, des clients velléitaires, bref le monde des affaires a aujourd'hui une certitude : tout est incertain. Pire, les armes qui ont fait la performance des années 80 – la planification, les cercles de qualité, l'écoute du client – ne peuvent rien face à de telles turbulences. Les dirigeants d'entreprise le savent : à l'excellence doit succéder l'intelligence. Seules les entreprises capables d'apprendre atteindront l'an 2000. Pour la première fois, deux spécialistes montrent, exemples à l'appui, ce qu'est une organisation intelligente et comment elles pratiquent cinq disciplines : 1. La. pensée systémique (qui permet de reconnaître les blocages et les leviers de changement dans les organisations) ; 2. La maîtrise personnelle (qui permet à chacun de rapprocher la réalité d'un idéal) ; 3. Les modèles mentaux (qui permettent de nous défaire de nos idées préconçues) ; 4. La vision partagée (qui unit les hommes) ; 5. L'apprentissage en équipe par le dialogue (à ne pas confondre avec la discussion). Chaque discipline est expliquée, illustrée d'exemples réels (L'air Liquide, IBM, Apple, Shell, Lafarge Coppée,etc…) Un livre qui redonne du souffle… et de l'espoir aux entreprises.

Extrait de l'introduction de Peter SENGE à la nouvelle édition revue et augmentée de « *La cinquième discipline* » Traduction et adaptation de Béatrice Quasnik

"Lorsque mon éditeur m'a demandé de préparer une nouvelle édition de "La cinquième discipline", j'ai commencé par être un peu réservé avant d'être gagné par l'enthousiasme. En effet, une des grandes joies de ces quinze dernières années a été pour moi d'entrer en relation avec un nombre incalculable de praticiens de l'apprentissage organisationnel – des managers, des directeurs d'écoles, des travailleurs sociaux, des commissaires de police, des dirigeants d'entreprises privées, de société coopératives et d'associations sans but lucratif, des gradés de l'armée, des enseignants – des personnes qui ont trouvé une multitudes de façons d'utiliser les cinq disciplines de façon imaginative, même s'ils n'avaient jamais lu le livre ni même entendu parler de son existence (...)
Le développement de l'association pour l'Organisation Apprenante SOL (Society for Organizational Learning) m'a ensuite conduit à rencontrer encore des centaines d'autres praticiens remarquables. Chacun d'entre eux a créé, à sa façon, un système de management alternatif basé sur le désir et non sur la peur, sur la curiosité et non sur la nécessité de connaître les bonnes réponses, sur le goût d'apprendre et non sur la contrainte. Avec cette nouvelle édition en perspective, j'avais une bonne raison pour retourner les voir.
(...) Au cours des entretiens que j'ai eus avec eux, j'ai découvert des façons inédites d'initier le changement et de faire face aux défis. On m'a relaté des initiatives où les outils et les principes de l'apprenance ont contribué à des réussites en entreprise mais aussi à des réalisations dans des domaines auxquels, il y a quinze ans, on n'aurait jamais pensé les appliquer: transformer des industries pour qu'elles soient davantage respectueuses de l'environnement, traiter des problèmes de société comme la violence organisée, transformer le système éducatif, promouvoir le développement économique, améliorer la production alimentaire et réduire la pauvreté.
J'ai ainsi pu constater que, quel que soit le contexte, les fondamentaux sont les mêmes: l'ouverture d'esprit, le retour d'expérience, les conversations de fonds, l'introspection et l'expression d'un rêve fondateur constituent les activateurs irremplaçables du changement, tout comme il est crucial de comprendre les causes systémiques des problèmes.
Ces entretiens m'ont aussi permis de rendre plus explicites les liens entre les idées qui constituent la trame de l'apprentissage organisationnel et lui donnent sa cohérence.
- Il existe effectivement des façons de travailler ensemble qui sont beaucoup plus gratifiantes et plus productives que le système de management habituel. Comme me l'a dit un cadre dirigeant après avoir vécu sa première expérience d'une séquence en intelligence collective: "De toute ma vie professionnelle, je n'ai pas connu un meilleur moment que le jour où on a laissé les gens parler entre eux pour qu'ils repensent la structure de l'entreprise. Les idées qui ont émergé alors contribuent encore, des années plus tard, à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel".
- Si les entreprises fonctionnent de la façon dont elles fonctionnent, cela tient à notre façon de travailler, de réfléchir et d'interagir; ce ne sont pas seulement les organisations qu'il faut changer, c'est nous. Pour reprendre les propos d'un chef de projet chevronné: "Le point de bascule survient quand les gens comprennent que ce travail sur notre organisation c'est un travail sur nous. Le cœur du sujet, c'est la connaissance de soi et la volonté de s'améliorer. Si l'on comprend bien cette composante de transformation personnelle, le reste se met en place tout seul".
- Faire vivre une organisation apprenante est une aventure qui dure toute une vie. Imaginer qu'à un moment donné on est arrivé au but et qu'il n'y a plus rien à faire est une aberration. Le Président d'une ONG me faisait remarquer que " ce travail exige des trésors de patience, mais il donne des résultats qui tiennent dans la durée. Pourquoi ? Parce que, du fait qu'elles sont impliquées totalement dans la démarche, les personnes grandissent. C'est une bonne préparation qui leur permet de tenir la route ensuite. Il faut le savoir, ce n'est pas parce que l'on se développe, que l'on grandit et que l'on se frotte aux défis du changement systémique que la vie devient un long fleuve tranquille".
Je considère que le système de management qui prédomine est fondamentalement condamné à la médiocrité. Il est incapable de faire appel aux ressources que sont l'Intelligence Collective et l'inspiration qui se manifestent quand les personnes travaillent ensemble en donnant le meilleur d'elles-mêmes.
Il en résulte que ce système force les gens à travailler de plus en plus dur pour compenser ses propres carences. Certains précurseurs comme Deming l'ont compris depuis longtemps. Je crois que, maintenant, c'est aussi le cas de responsables de plus en plus nombreux dans les entreprises, publiques et privées, et dans la société civile. Ces leaders sont bien décidés à catalyser les transformations dans les organisations pour les rendre capables de faire face aux défis extraordinaires de notre époque et en faire émerger tout le potentiel."



Retour au sommaire

ACQUÉRIR ET TRANSMETTRE DES COMTENCES ET SI ON SE FORMAIT AU TRAVAIL ?

Guide publié par l'ANACT, en 2007,
sous la direction de Patrick Conjard, chargé de mission au département Compétences, Travail, Emploi de l'ANACT en charge de la problématique «Encadrement et Management du travail» et de Bernard Devin, chargé de mission à l'ARACT Pays de la Loire, qui intervient sur le champ des compétences, de la gestion des âges et des risques psychosociaux.

Les situations professionnelles constituent souvent des opportunités exceptionnelles d'apprentissage ou de construction des compétences. Mais ces apprentissages dans et par le travail ont tout intérêt à être accompagnés et organisés dans le cadre d'un travail d'ingénierie spécifique conduit avec les salariés directement concernés. Le panorama des dispositifs de formation en situation de travail, allant du tutorat aux démarches de résolution de problème ou d'analyse de pratiques, dressé dans ce guide, débouche sur des préconisations en matière d'ingénierie de formation en situation de travail. Plus largement, l'ambition de ce guide consiste à rappeler les vertus formatives du travail et la nécessité d'agir à la fois sur l'organisation du travail et les pratiques de gestion et de management afin de faciliter et d'accompagner l'acquisition et la transmission des compétences dans les organisations.
Agir sur la professionnalisation, c'est créer les conditions qui favorisent la construction des compétences et le développement d'organisations apprenantes. La formation en situation de travail mais aussi - et surtout - le contenu du travail, les modalités organisationnelles et les pratiques de management représentent donc des leviers essentiels. L'ouvrage «Agir sur la professionnalisation», publié en 2007, proposait aux entreprises, aux OPCA, aux consultants et aux organismes de formation, des outils et des méthodes pour y parvenir. Dans le prolongement de ce travail, ce guide méthodologique résume ces préconisations à partir d'un état des lieux des principaux processus de développement des compétences en situation de travail, illustrés par des cas d'entreprises.
Ce guide s'appuie sur l'expérience du réseau ANACT et les travaux de capitalisation réalisés par les chargés de mission impliqués dans le groupe projet réseau «Professionnalisation des Salariés et Développement des Organisations ».

Accéder au guide

Retour au sommaire

ACQUISITION ET TRANSMISSION DES COMPETENCES

DES PRATIQUES EUROPEENNES INNOVANTES

CAHIER DE L'OBSERVATOIRE DU MEDEF, NOVEMBRE 2002

« L'entreprise doit se sentir responsable des compétences professionnelles développées en son sein. Cela ne peut se faire sans un vrai dialogue social, dialogue d'autant plus réalisable qu'une vraie convergence d'intérêt existe entre le chef d'entreprise et ses salariés.»

Ces mots, prononcés par Bruno Lacroix à l'issue des Journées internationales de la Formation, clôturaient un moment fondateur en nous investissant d'une tâche considérable.

Un moment fondateur, car les réflexions et les propositions formulées à Deauville ont contribué à une véritable prise de conscience : face aux défis économiques et sociaux du XXIe siècle, il nous faut rompre définitivement avec le taylorisme en installant le management des compétences au cœur de l'entreprise.

Une tâche considérable, car la mise en œuvre d'un tel programme exige de réviser à peu près tout ce que nous croyons savoir sur la formation, l'organisation du travail et le management.

Depuis cinq ans, le MEDEF accompagne les entreprises dans cette dynamique de transformation à travers un ensemble d'initiatives :

- **signature par les partenaires sociaux européens d'un « Cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie »,**
- **mise en place d'un réseau de cabinets conseil, partenaires du MEDEF,**
- **création d'Observatoires des bonnes pratiques d'entreprises aux niveaux régional, national et international,**
- **expérimentation d'un dispositif de qualification avec six branches professionnelles.**

Les présents cahiers, initiés et rédigés sous la coordination du MEDEF, analysent cette démarche en mouvement. Nourris d'expériences d'entreprises, ils proposent neuf clés d'entrée dans la logique compétences. Les entreprises et leurs partenaires y trouveront autant de points d'appui pour se projeter dans l'avenir, en misant sur leur capacité commune à développer, en coresponsabilité, la performance de l'entreprise et le professionnalisme de leurs salariés.

Accéder au Guide

L'ORGANISATION APPRENANTE PRÉSERVE LA SANTÉ AU TRAVAIL !

Antoine Valeyre est socio économiste, chercheur au CNRS

Il a publé en 2012 un document de travail où il étudie les conditions de travail et la santé au travail des salariés de l'Union européenne selon les formes d'organisation du travail. Il s'appuie sur les données de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 2000. La première partie présente le cadre méthodologique de la recherche et la typologie des formes d'organisation du travail – formes apprenantes, en lean production, tayloriennes et de structure simple - sur laquelle elle se fonde. Les trois parties suivantes comparent les conditions de travail des salariés européens selon ces quatre formes d'organisation du travail. Elles examinent successivement les conditions physiques de travail, les conditions horaires de travail et les pressions temporelles dans le travail. La cinquième partie porte sur les risques et les atteintes à la santé au travail qu'elle confronte selon les formes d'organisation du travail. Le résultat majeur de cette recherche comparative est de montrer que les conditions de travail et la santé au travail sont très différentes dans les nouvelles formes d'organisation du travail, les formes apprenantes et en lean production. Elles sont bien meilleures dans les organisations apprenantes que dans les organisations en lean production ou tayloriennes et souvent moins bonnes dans les organisations en lean production que dans les organisations tayloriennes. Ce résultat conduit à s'interroger en conclusion sur les fortes différences que l'on observe entre les nouvelles formes d'organisation du travail.

Pour accéder au document

Par ailleurs, dans Entreprise & Carrières du 17 avril 2007 (n° 853), une interview d'Antoine Valeyre, a été publiée sous le titre" L'organisation apprenante préserve la santé au travail." En voici quelques extraits :

" Le taylorisme est encore loin d'être une forme surannée d'organisation. Parmi les entreprises l'ayant abandonné, la situation est contrastée. Celles organisées en *lean production* (flux tendus, polyvalence, travail en équipes, raccourcissement des lignes hiérarchiques, qualité totale, ...) ont vu les conditions de santé et de sécurité des travailleurs se détériorer du fait d'une intensification du travail. (...) Faute de temps, on oublie de respecter les postures les mieux adaptées, les contraintes physiques et les précautions à prendre pour éviter les risques physico-chimiques.

(...) Au contraire, dans des organisations inspirées du modèle sociotechnique scandinave (organisations apprenantes), où la polyvalence s'accompagne d'une véritable autonomie dans les rythmes et les procédures, on a pu observer de meilleures conditions de travail et de santé.

(...) Les pays où prédominent les organisations du travail apprenantes sont aussi les plus régulés et ceux où les dispositions législatives sont les plus avancées en matière de prise en compte des questions de santé et de sécurité au travail.

(...) En France, dans un contexte où les conditions de travail tendent à passer au second plan par rapport aux questions d'emploi, les innovations (...) se sont faites principalement en *lean production*. (...) les entreprises se sont mobilisées sur leurs résultats et, depuis les lois Auroux, les innovations se sont raréfiées concernant des formes organisationnelles capables d'optimiser la qualité de vie au travail.

LES ÉQUIPES SEMI-AUTONOMES DE TRAVAIL AMÉLIORENT-ELLES VRAIMENT LA SITUATION DES EMPLOYÉS?

Article publié dans « Interactions » de l'université de Sherbrooke.
Vol. 6 no 2, automne 2002

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Mario Roy est titulaire de la Chaire d'étude en organisation du travail (CÉOT) de l'Université de Sherbrooke
Il est spécialiste des nouvelles formes d'organisation du travail, du changement organisationnel dans le secteur de la santé.
Il a publié l'article sur les équipes semi autonomes en collaboration avec Denis St-Jacques, consultant à la chaire d'étude en organisation du travail de l'Université de Sherbrooke.

Beaucoup d'organisations utilisent diverses formes d'équipes dans leurs opérations quotidiennes (c'est-à-dire équipes de projets, comités, cercles de qualité, Kaisen, etc.). Certaines d'entre elles vont beaucoup plus loin en se donnant une structure dans laquelle les équipes, plutôt que les individus et les postes, constituent la base de l'organisation.
Les équipes semi-autonomes de travail améliorent-elles vraiment la situation des employés?
Cet article s'intéresse aux impacts humains associés à cette nouvelle forme d'organisation du travail, qui semble s'imposer de plus en plus dans les organisations performantes. Si les équipes semi-autonomes (ÉSA) sont avantageuses pour les entreprises, le sont-elles aussi pour les personnes qui y contribuent?
Cette question est abordée à la lumière des études récentes sur le sujet. Les auteurs s'intéressent, en particulier, aux impacts des ÉSA sur ces aspects de la qualité de vie au travail des individus : la satisfaction au travail, la motivation et, plus particulièrement, sur la santé et la sécurité du travail, parce que cette question a été identifiée, par le passé comme étant une préoccupation importante des entreprises (Roy, Guindon et Pelletier, 2000).

Télécharger l'article

PENSER L'ORGANISATION COMME PROCESSUS DE GESTION DES CONNAISSANCES ET DE DÉVELOPPEMENT DES THÉORIES D'USAGE

Note de recherche publiée en septembre 2000 par Nadia Tebourbi, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et Directrice de la recherche Télé-Université, Université du Québec.

Nadia Tebourbi est actuellement docteur et chercheur en sciences de gestion à l'Institut supérieur de management (ISM-UVSQ). Elle enseigne en Gestion des ressources humaines, Théorie des organisations, Sociologie des organisations à l'Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines.

Avec le développement du mode d'organisation par projet en réseau, l'image du système fermé ou ouvert se trouve dépassé. Les spécialistes de la stratégie s'intéressent de plus en plus à l'existence de variables internes à l'entreprise (ressources, capacités et compétences) pouvant servir de base à la constitution d'un avantage concurrentiel. L'approche *Resource-Based* repose sur l'idée selon laquelle la compétitivité de l'entreprise dépend de l'acquisition et de la valorisation des actifs et des compétences qu'elle détient.

Aujourd'hui la macro compétence (core competence) se trouve au cœur du nouveau raisonnement stratégique. Manfred Mack (1995) définit une macro compétence comme « une compétence collective jugée stratégique pour l'entreprise parce qu'elle lui permet de réaliser soit une offre produit apportant une valeur exceptionnelle au niveau de ses fonctionnalités et de sa qualité, soit une offre de service également de premier plan. »

Télécharger le document

Publications récentes de Nadia Tebourbi

1) Tebourbi N, Saïd K, 2010, **« Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil »**, Revue Management & Avenir, numéro 36, juillet.
2) Tebourbi N, Saïd K, 2010, **Stratégies de gestion des connaissances et leviers de l'apprentissage organisationnel. Quelle articulation ? Le cas des cabinets de conseil.** Communication à la conférence annuelle de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Juin 2010, Luxembourg.
3) Tebourbi N, 2011, **L'apprentissage organisationnel au sein de la PME. Quelles spécificités ? Une étude exploratoire au sein d'une PME de conseil.** Communication à la conférence annuelle de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Juin 2011, Nantes.

INNOVATION, SAVOIRS ET COMPÉTENCES

Article publié par Paul Bélanger dans « l'Observatoire compétences-emplois sur la formation continue et le développement des compétences », vol. 3 no 2, juin 2012 - Université du Québec à Montréal

Paul Bélanger est Professeur à la Faculté des sciences de l'éducation, Centre interdisciplinaire de recherche sur l'éducation permanente – Université du Québec à Montréal.

"Dans le contexte actuel d'un marché mondialisé, les chercheurs le constatent, les entreprises sont confrontées en permanence à un dilemme. Elles peuvent, dans une perspective à court terme, chercher à faire plus avec moins, en se confinant à couper dans le personnel et le matériel, mais elles risquent alors, dans cette productivité sèche, de mettre en cause la qualité de leur production, d'entraver leur capacité d'innovation et ainsi de limiter sa possibilité de demeurer compétitives. Mais, toujours pour consolider leur position, les entreprises peuvent agir autrement, soit chercher à faire mieux et différemment; elles se positionnent alors en mode d'amélioration continue et, pour cela, font appel au potentiel du personnel à tous les niveaux: gestion, ingénierie, design, mise-en-marché et production. Et parce qu'ils sont appelés à jouer un rôle dans la production, l'adaptation et la diffusion du changement technique et organisationnel, les employés tendent alors à exprimer et entendre une demande de développement professionnel continu."

Accéder à l'article

Pierre Landry
Webmaster
du CMA

Sur le site du CMA, le blog de veille, actualisé en permanence, permet d'accéder à de nombreux documents en rapport avec la formation tout au long de la vie.

Liens récents

Numérique : ordre et désordre des apprentissages http://www.wcfel.org/lll/?p=2426

CONTINUOUS EDUCATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT http://www.wcfel.org/lll/?p=2413

Rapport "Réussir les transitions" http://www.wcfel.org/lll/?p=2376

Sérendipité, du conte au concept http://www.wcfel.org/lll/?p=2369

Biennale internationale de l'éducation http://www.wcfel.org/lll/?p=2354

L'enseignement supérieur français et le numérique http://www.wcfel.org/lll/?p=2243

Le décrochage scolaire http://www.wcfel.org/lll/?p=2227

France: apprentissage de la lecture http://www.wcfel.org/lll/?p=2194

UNESCO, L'éducation pour le XXIe siècle, 1998 http://www.wcfel.org/lll/?p=2142

Culture num http://www.wcfel.org/lll/?p=2118

OECD Skills Outlook 2013 (PIAAC) http://www.wcfel.org/lll/?p=2109

Les pays en développement à l'ère de l'e-learning http://www.wcfel.org/lll/?p=2103

Singapore: a high-performing education system. http://www.wcfel.org/lll/?p=2094

Ginoyer A., 2013, *Senior, bats-toi!,* Ixelles éditions http://www.wcfel.org/lll/?p=2089

Education et sciences cognitives http://www.wcfel.org/lll/?p=2046

International Literacy Day http://www.wcfel.org/lll/?p=2017

UIL - Rethinking Literacy http://www.wcfel.org/lll/?p=2000

Conference on Learning Cities - Honk Kong - November 2013 http://www.wcfel.org/lll/?p=1996

Global Education First initiative (ONU) http://www.wcfel.org/lll/?p=1980

Historical Approach Specificities in the Context of Adult Education Research http://www.wcfel.org/lll/?

ICAE ACADEMY OF LIFELONG LEARNING ADVOCACY (IALLA) http://www.wcfel.org/lll/?

Higher education and the revolution ahead http://www.wcfel.org/lll/?p=194

PARTENARIAT AVEC LE MUSEE D'ORSAY

Un partenariat entre le CMA et la Musée d'Orsay est en cours de finalisation.

En plus de ses activités traditionnelles, le Musée d'Orsay mène des travaux de recherche sur l'art et l'éducation, en partenariat avec des chercheurs de divers pays.

Une délégation du CMA, composée de Marlena BOUCHE, Michel PANET et Alexandre GINOYER a rencontré le 14 août dernier des responsables du musée.

Une belle convergence dans les préoccupations, approches, recherches et valeurs des deux organismes devrait permettre :

- D'inclure un témoignage d'une recherche innovante sur la transmission par l'art dans l'atelier N°1 du IVème Forum Mondial de Février 2015 : il s'agit de l'utilisation de l'art comme outil de médiation, menée avec l'association Emmaüs sur des publics ne parlant pas français (voire non alphabétisées et souvent défavorisés.

- De proposer à des congressistes de se rendre au Musée à l'issue de la première journée du Forum, le 5/2/15, pour y vivre une expérience similaire : par groupes de 25 personnes maximum, elles seraient prises en charge par un guide qui leur feraient vivre une expérience innovante à partir des œuvres. Le but de cette expérience d'apprentissages "non formels" est que les congressistes se sentent à même de la relater ou mieux, de l'utiliser, en l'adaptant, pour n'importe quel public dans tout endroit du monde.

Chacune des deux équipes va avancer de son côté sur ces pistes d'action dans le but de conclure un accord de partenariat en octobre.

PARTENARIAT « *MANTES LA JOLIE, VILLE APPRENANTE* »

Yves ATTOU et Alexandre GINOYER ont été reçus lundi 1er septembre à la mairie de Mantes-la-Jolie par le maire Michel VIALAY et par Pierre BEDIER, président du Conseil général des Yvelines. Cette rencontre organisée par Khadija MOUDNIB, Conseillère au CMA, avait pour objectif d'échanger les points de vue sur l'opportunité de faire de Mantes-la-Jolie une ville apprenante. Une ville peut tirer parti de ce label car il concerne tous les administrés et contribue au développement économique et social.

Actuellement, deux réseaux internationaux existent : l'Association des villes éducatrices (AIVE) qui fédère environ 400 villes éducatrices dans le monde et 80 en France. Elle a été créée à Barcelone en 1990. Le Réseau Unesco mondial des villes apprenantes créé en 2012.

Au cours de cette rencontre, des voies possibles ont été explorées dans la perspective d'un partenariat avec le département des Yvelines au cours du 4ème Forum mondial.

AUX JOURNEES D'ETE DE LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE A LYON

Yves ATTOU, président du CMA, et Anny PIAU ont participé aux travaux des journées d'été organisées par la Région Rhône-Alpes en partenariat avec l'Université Lumière Lyon 2 et le Pôle Rhône-Alpes de l'Orientation.
Les 30 juin et 1er juillet 2014, Philippe MEIRIEU a réuni plus de 200 professionnels de l'orientation, de la formation, de l'insertion. La thématique du « projet » était au cœur des échanges de cette deuxième édition "Le mot projet est un "mot valise" aux contenus multiples et à l'utilisation plurielle porteur de nombreuses contradictions" : c'est ce que Philippe MEIRIEU, vice-président délégué à la formation tout au long de la vie de la Région Rhône-Alpes et professeur à l'université Lumière-Lyon 2 a pointé dans son introduction et livre à la réflexion des intervenants et participants aux journées d'été. Parmi les difficultés de l'utilisation de ce terme, Philippe MEIRIEU a insisté sur la confusion entre le "projet-objectif " ou le "projet-préalable" : ne considère-t-on pas, trop souvent, le projet comme un préalable à un apprentissage, une formation, une orientation, une insertion professionnelle, alors que la construction du projet, dans tous ces domaines, est un objectif que nous devons accompagner ?

A LA JOURNÉE INTERNATIONALE « L'ALPHABÉTISATION ET L'ÉDUCATION POUR TOUS ,TOUT AU LONG DE LA VIE »

Cette journée, organisée par le Groupe de Travail du Comité de Liaison des ONG –UNESCO, a eu lieu le lundi 8 septembre 2014 à la Maison de l'UNESCO à Paris.

Cent vingt personnes – parmi lesquelles des représentants d'ONG internationales, des membres de délégations permanentes auprès de l'UNESCO, d'institutions universitaires, du Ministère de l'éducation nationale, d'organisations sociales de base, etc. – ont participé à cette journée, dont vous pouvez trouver l'argumentaire, le programme et le poster, ainsi que le message de Mme Irina Bokova, directrice générale de l'UNESCO, en anglais et en français sur notre site Web (cma-lifelonglearning.org/lll/?p=2591).

Le CMA était représenté par trois membres de son Conseil d'Administration : Marlena Bouche, Martine Souweine-Serveau et Alfonso E. Lizarzaburu qui, en sa qualité d'expert, fut désigné par l'Institut de l'UNESCO pour l'Apprentissage Tout au Long de la Vie (UIL, Hambourg) pour présenter la position de l'institut sur cette thématique.

Retour au sommaire

AU SOMMET MONDIAL DES REGIONS…

Michèle SABBAN, Vice-présidente de la région Île-de-France a invité Yves ATTOU et Pierre-Julien DUBOST à un petit-déjeuner le 2 juillet 2014 pour préparer avec le R20 (ONG internationale qui est dédiée à la transition énergétique) un « SOMMET MONDIAL DES REGIONS », les 10 et 11 octobre 2014, avec quelques 300 à 400 pays, régions ou grandes villes du monde. Il s'agira de faire des propositions qui intégreront la réunion sur le climat, COP 21, qui se déroulera en 2015 à Paris, organisée par le gouvernement français. Or, une des décisions qui sortiront de ce Sommet Mondial des Régions sera la création d'une stratégie de développement des qualifications pour les futurs emplois verts.

La Déclaration de Paris est une initiative intersectorielle fondée par R20 et le World Climate Ltd. Il s'agit d'une déclaration des gouvernements infranationaux, des entreprises et de la finance pour soutenir un accord international sur le climat lors de la COP21 des Nations Unies en 2015. Lors de la tenue du Sommet mondial des régions sur le climat (WSRC) à Paris 2014, Arnold Schwarzenegger, le fondateur de R20, invitera une coalition de gouvernements, des entreprises et des investisseurs à signer l'accord. La Déclaration fera le tour du monde et sera présente à des événements comme le Sommet mondial sur le climat à Lima 2014, le Sommet mondial de l'économie verte 2015 à Dubaï, le Sommet mondial sur le climat à Paris 2015 et d'autres. Pour recueillir des signatures de dirigeants, et être présentée au COP21 à Paris la plus forte plate-forme internationale de partenariat public-privé pour des solutions climatiques. Elle fait partie de l'agenda positif, comme demandé par le gouvernement français qui sera l'hôte de la Conférence des Parties de la CCNUCC 21.

Pour en savoir davantage

SOMMET MONDIAL DES RÉGIONS POUR LE CLIMAT

Commission éditoriale

La suite du dossier de la lettre du CMA n° 6 sur l'apprentissage organisationnel sera publié dans la lettre n° 7 , à paraître en décembre 2014. Il s'agira de présenter la réalité des pratiques de ce type d'apprentissage en France et à l'international ainsi que ses conséquences pour le monde de l'enseignement et de la formation. Les controverses suscitées par le thème seront également abordées.

Un projet d'un ouvrage retraçant « les 10 ans du CMA », reviendra sur l'idée d'origine du CMA, les notions, concepts clés qui ont présidé à sa création ainsi que sur les textes fondateurs (rapports Faure (1972) Delors (1996), Morin (1999) qui ont balisé le chemin de la notion des apprentissages tout au long de la vie.
Un premier bilan sera fait sur les actions, les réalisations du CMA et les perspectives ouvertes pour la suite. Sa sortie est prévue pour décembre 2015.

Commission réseaux

La commission *« réseaux »* change d'appellation ! Elle s'appellera désormais : *"Réseaux et dialogue interculturel , arts et mondialisation"*

La réunion du 12 Juin a réuni Hélène Bézille, Dalia Murietta et Claude Villereau autour d'un invité d'honneur, Patrick Adon (Côte d'Ivoire) présenté par Dalia.
Le thème principal abordé au cours de la réunion concernait l'impact des cultures des différents pays d'Afrique sur les apprentissages tout au long de la vie, notamment du côté des filles et des femmes, et comment cohabitent tradition et modernité dans ces pays.

Patrick Adon, maître de conférences au CAMES (Conférences Africaines et Malgache pour l'Enseignement Supérieur) a présenté sa recherche/action sur "Le bien-être, la qualité de vie des émigrés sub-sahariens résidant en Ile de France."
Il doit communiquer les résultats de son enquête à la commission qui souhaite organiser un séminaire d'une demi-journée sur ces questions début janvier si ce thème mobilise certains membres du CMA.

Groupe prospective

Le rapport « Prospective de l'éducation » qui part de l'analyse des rapports Faure, Delors et Morin est terminé. Il sera diffusé auprès des membres du Bureau puis présenté le mardi 4 novembre lors d'une séance propice aux échanges.

4ème FORUM MONDIAL

sur les apprentissages tout au long de la vie

UNESCO, Paris, 5 et 6 février 2015

Le Comité de direction du 4ème forum mondial poursuit ses activités sous la houlette de son chef de projet Alexandre Ginoyer.

Trois rencontres importantes ont été organisées dans cette perspective :

- ***avec Arne Carlsen, Directeur de l'Institut de l'Unesco pour l'apprentisage tout au long de la vie,***
- ***avec Philippe Lalliot, Ambassadeur, Délégué permanent de la France auprès de l'Unesco,***
- ***avec Alan Tuckett , Président du Conseil international pour l'éducation des adultes (ICAE) et co-organisateur du forum avec le CMA et l'UNESCO (UIL),***
- ***avec Sylvia –Irène Schmelkes del Valle, Presidenta del INEE (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación) qui interviendra faite lors de la CONFERENCE INAUGURALE du 4ème forum .***

Pour sa part, Marlena Bouche , membre du bureau du CMA, maintient des relations constantes avec le cabinet d'Irina Bokova, Directrice générale de l'Unesco, afin de fixer des dates définitives ainsi que son intervention effective au forum.

Préprogramme et bulletin d'inscription

la biennale internationale
Éducation - Formation - Pratiques professionnelles

UNESCO
Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

uniTwin le cnam
Chaire UNESCO en Formation et pratiques professionnelles

Biennale Internationale de la Formation, de l'Éducation et des Pratiques professionnelles « COOPÉRER ? »

au CNAM Paris ,du mardi 30 juin au vendredi 3 juillet 2015

Sous l'égide de la Chaire Unesco : Formation et pratiques professionnelles

La Biennale est une manifestation «Trans professionnelle» réunissant les caractéristiques d'un congrès scientifique, d'un congrès professionnel et d'une manifestation sociale et culturelle.
La Biennale Internationale de la Formation, de l'Éducation et des Pratiques professionnelles bénéficie du patronage de l'UNESCO et inscrit ses activités dans le cadre de la Chaire UNESCO «Formation et pratiques professionnelles», dont la création a été décidée par la Direction Générale de l'UNESCO le 17 juillet 2013.

D'ores et déjà le CMA est associée à cette manifestation. Il organisera un évènement qui s'inscrira dans les Matinées de la Biennale sur le thème suivant : le décloisonnement entre les différentes approches des compétences dans les systèmes formelles et non formelles.

Le CMA a traité en priorité depuis sa création, trois thèmes clés : les réseaux apprenants, les territoires apprenants et les entreprises apprenantes dans les trois premiers forums (Paris en 2008, Shanghai en 2010, Marrakech en 2013) puis dans le cycle de séminaires internationaux.. Ces thèmes remettent à chaque fois au centre de nos réflexions la question clé du décloisonnement.
Parler des apprentissages tout au long de la vie ramène inexorablement la question du nécessaire mais difficile décloisonnement :
- décloisonnement pour le sujet lui même et son parcours de vie qui rassemble des apprentissages de tous ordres : professionnels certes mais aussi personnels et citoyens qu'ils soient formels ou d'expérience,
- décloisonnement des systèmes institutionnels qui ont en charge successivement l'enseignement, l'éducation et la formation et cela en termes d'accès, de publics, de reconnaissances de toutes les formes d'acquis surtout lorsqu'il s'agit des acquis informels et formels,
- décloisonnement des territoires : de la petite enfance jusqu'à l'âge adulte, ils accompagnent les grandes étapes du parcours de vie de tout individu : déroulement, discontinuités ou ruptures.
Décloisonner implique donc une approche résolument systémique. Des expériences ou expérimentations seront présentées dans cet événement ainsi que les enjeux et les résistances qui en font une question récurrente.

Pour en savoir davantage

Dans ce numéro

DOSSIER : L'apprentissage organisationnel

- Clarification des concepts
- Approches et regards croisés

Le thème de l'apprentissage organisationnel connait des évolutions permanentes.
Vous pouvez nous aider à compléter le dossier et à l'enrichir en nous communiquant articles, dossiers, sites … que nous publierons sur le site du CMA.

ACTUALITE DU CMA

- Le blog de veille
- Les projets
- Le CMA était présent
- Travaux des commissions
- Manifestations à venir

Dans le prochain numéro :

Le CMA proposera une seconde partie du dossier consacrée à la réalité des pratiques de l'apprentissage organisationnel dans le monde de l'enseignement et de la formation.

Directeur de la publication, Yves ATTOU

Rédactrice en chef de la lettre du CMA : Évelyne DERET

Comité de rédaction:
Armelle BILLIAUD
Aurélie BEVEN
Pierre LANDRY
Martine SOUWEINE-SERVEAU
Farida TEMIMI
Claude VILLEREAU

Rédacteur-graphiste, Claude VILLEREAU

Remerciements à tous les contributeurs
et un merci tout particulier à Armelle BILLIAUD

Dépôt légal à la parution.
Cette œuvre du CMA-Lifelong Learning est mise à disposition
selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 3.0 non transposée .

Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie
40, rue des Blancs Manteaux, 75004 Paris, France
tel : 33 (06) 85 08 53 70 / www.CMA-LifelongLearning.org