

Journée thématique

ORGANISATION APPRENANTE?

Retours d'expériences



Articuler gestion des compétences et organisation du travail



Des évolutions du travail caractérisées par l'instabilité

Hier, un contexte stable : la prescription dépossède les opérationnels de l'organisation de leur travail	Aujourd'hui, un contexte instable : la compétitivité fait appel à l'intelligence de chacun dans un souci de constante amélioration
Une organisation orientée produit	Une organisation orientée client
qui	qui
met l'accent sur la quantité et la cadence	met l'accent sur la qualité en s'appuyant sur la technologie
et	et
prédécoupe les emplois par tâches d'exécution.	développe les coopérations et les échanges d'informations qui font déborder les emplois du cadre de référence poste ou métier .

Autonomie/responsabilité

Enquête DARES (mai 2004)	1991 < 50 ans	1998 <50 ans	1991 >50 ans	1998 >50 ans
Régler personnellement des incidents	49%	55%	55%	63%
Suivre strictement les consignes	42%	38%	43%	35%
Avoir des objectifs généraux	80%	85%	82%	90%
Craindre les conséquences d'une erreur sur la qualité	62%	67%	51%	58%

Une recherche d'implication des salariés

- Equipes semi-autonomes,
- Groupes projet ou de résolution de problèmes,
- Polyvalence,
- Qualité totale ...

un nouveau modèle qui s'impose?

Une enquête de A Valeyre et E. Lorenz

du Centre d'Etude de l'Emploi (mars 2000)

auprès de 21 700 personnes

dans les 15 états de l'UE



4 formes d'organisation du travail

- **Organisation apprenante**
- **Production au plus juste (Lean production)**
- **Organisation Taylorienne**
- **Organisation de structure simple**

Les Organisations Apprenantes

39% des salariés

- Forte autonomie, autocontrôle
- Tâches complexes, travail en équipe
- Faibles contraintes de rythme
- Fréquence des situations d'apprentissage et de résolution d'imprévus

(Plutôt banques, assurances, services)



Production au plus juste (Lean production)

28% des salariés

- Travail en groupes, autocontrôle,
- Rythme important, flux tendu, normes
- Rotation des tâches (souvent répétitives)
- Des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes
- mais moindre autonomie

Plutôt organisations industrielles élaborées
(automobile, industries de process...)



Organisation Taylorienne

14% des salariés

- Rythme, tâches répétitives et monotones
- Faible autonomie
- Faible contenu cognitif du travail

Plutôt industries de l'habillement, agroalimentaire

Organisation de structure simple

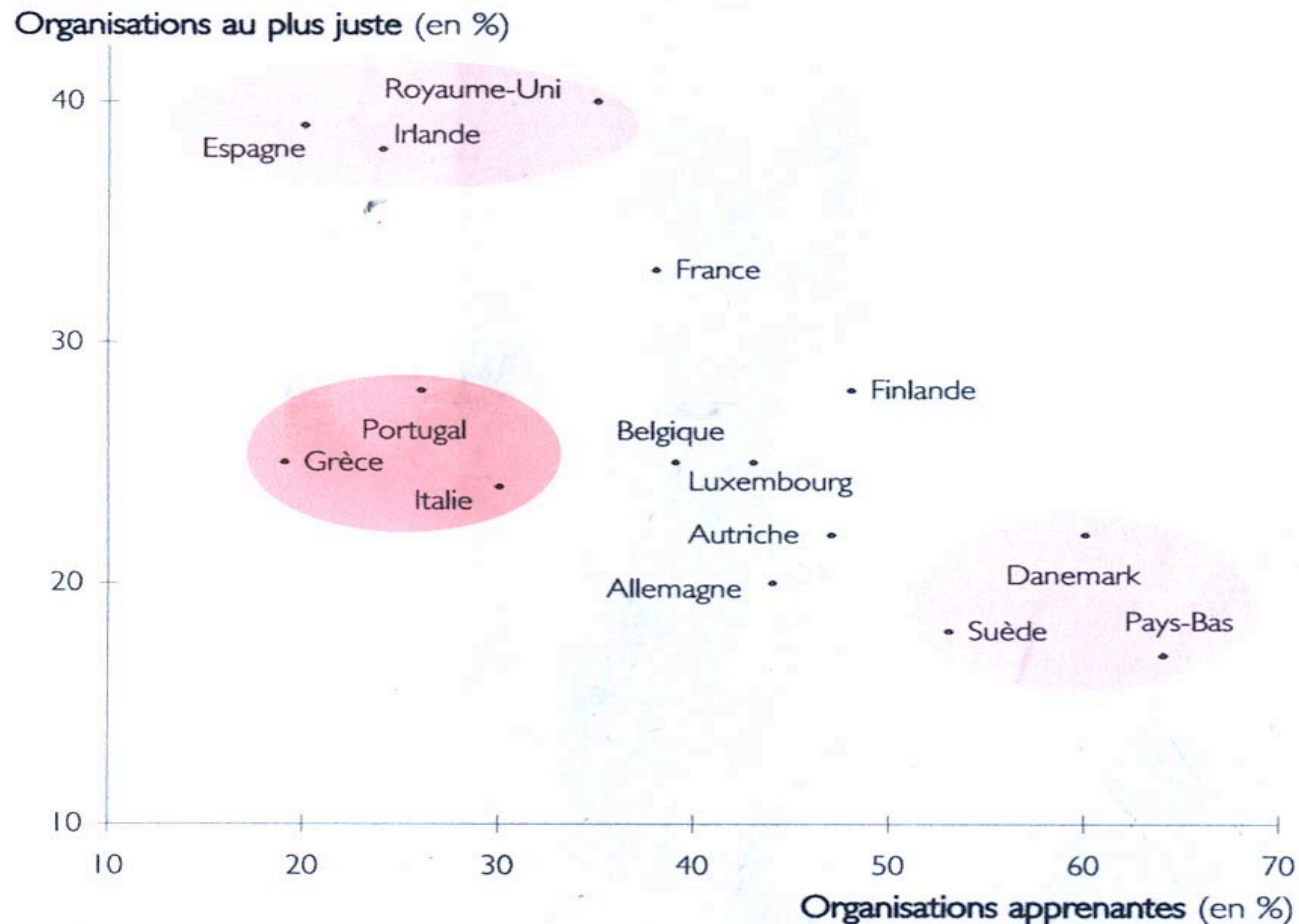
19% des salariés

- Faibles contraintes de rythme, peu répétitif
- Relativement monotone et à faible contenu cognitif
- Faible formalisation des procédures, contrôle par supervision directe

Plutôt transport, services aux particuliers



Nouvelles formes d'organisation en Europe



Conditions et principes de l'O.A. selon P. Zarifian

- Chaque métier intègre un principe d'autonomie et de décision
- La maîtrise des événements est l'objectif de l'OT
- C'est une occasion d'apprentissage
- Les compétences s'acquièrent en «faisant»
- ... *mais aussi par la prise de recul réflexif*
- La co-responsabilité nécessite la communication horizontale

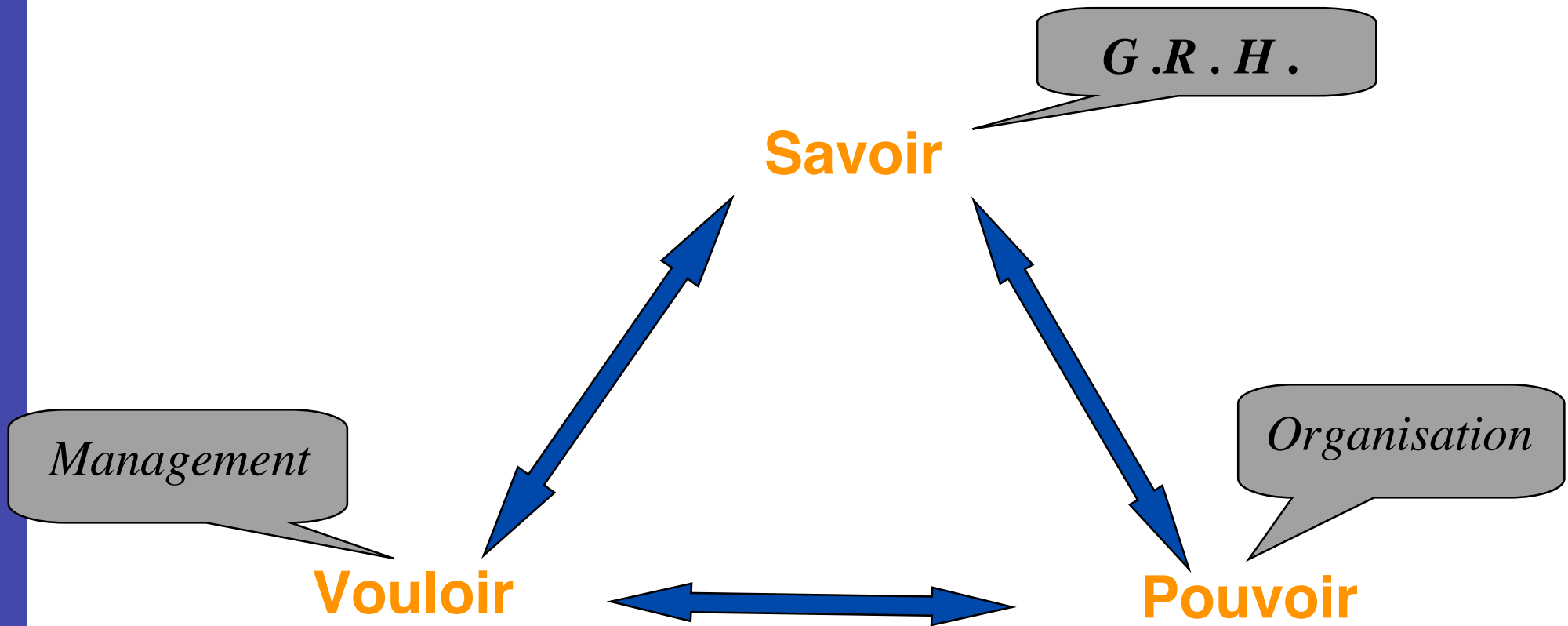
L'organisation apprenante :

- Fait face à l'imprévu
- En fait une opportunité d'apprentissage (individuel et collectif)
- Apprend elle même de l'imprévu («amélioration continue»)

un mythe et une réalité



L 'acquisition et l 'exercice des compétences : une résultante



Comment développer une organisation apprenante ?

- Une clé : nos pratiques d'intervention
- Un modèle : la Formation - Organisation
- Un principe général : ancrer l'intervention sur les situations de travail et leur analyse
 - pour les faire évoluer favorablement
 - en ayant des préoccupations d'ordre pédagogique

1 - La formation d'un collectif

- Un principe : faire évoluer un collectif entier
- Une conséquence : les évolutions modifient, même à la marge, les rôles et fonctions d'autres salariés
 - essentiellement la hiérarchie de proximité
 - mais aussi les services environnants

- **1.1 - Former un collectif entier**
 - **Principe : « partir de la situation de travail et y revenir »**
 - **Problème à résoudre : définir le « périmètre » du collectif**
 - **Clé : le collectif est homogène du point de vue du travail, hétérogène du point de vue pédagogique**
- **1.2 - Gérer l'évolution des rôles et fonctions des « autres »**

2 - Une « pédagogie du dysfonctionnement » ... ou ses principes

- **Centrée spécifiquement sur l'analyse de problèmes et la découverte de solutions ...**
- **... ou plus largement sur l'analyse des situations de travail par le collectif**

- **Elle permet :**
 - **de faire avancer la résolution des problèmes**
 - **de faire des apprentissages méthodologiques**
 - **de partager et produire des représentations entre les membres du collectif (manière de travailler, savoir-faire des autres, etc.)**
 - **d'acquérir des savoirs de base, techniques, professionnels**

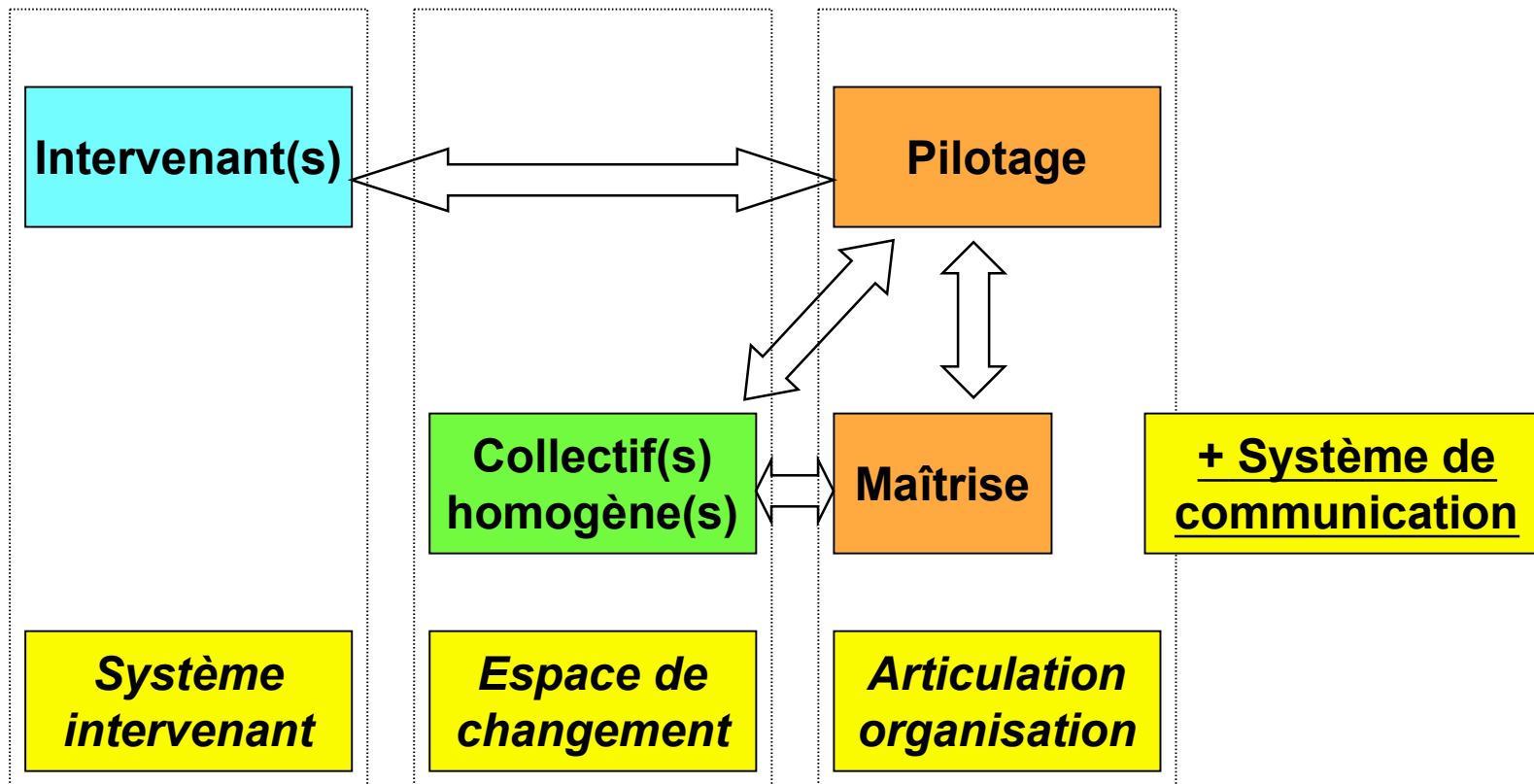
3 - La définition préalable d'une cible organisationnelle et/ou professionnelle

- **3.1 La nécessité d'une cible**
 - Une finalité propre à l'organisation doit être élaborée et présentée comme objectif
 - Objectif qui doit poser l'évolution et le sens de l'évolution de l'organisation
- **3.2 Une Cible qui ne doit pas être figée**
 - Objet d'appropriation et de réévaluation au cours de la formation - organisation

4 - Un réinvestissement dans les situations de travail

- 4.1 - Une « bibliothèque des problèmes » : mémoire pour capitaliser
 - Remplit plusieurs rôles
 - » Disposer d'une vision synthétique globale des questions en cours de traitement
 - » Organiser et programmer les séances de travail
 - » Contribuer à (ou « forcer ») la mise en pratique du fait de la formalisation
 - Importance de la « traçabilité » dans ce type d'intervention

4.2 - Nécessité d'un dispositif à plusieurs niveaux : une régulation pour piloter



5 - Un paramètre pédagogique important : le temps

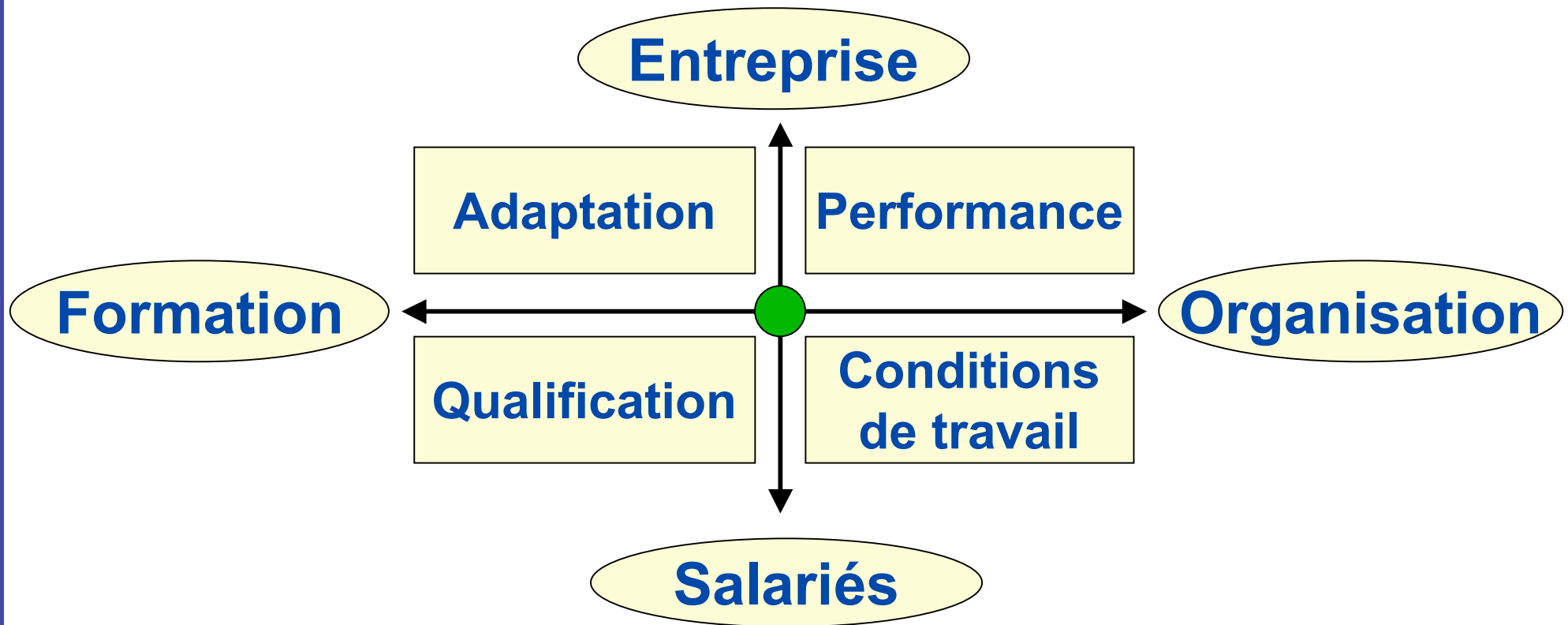
- Dispositif pouvant s'étaler sur 1, voire 2 années
- Trois principales raisons :
 - nature des apprentissages visés
 - nature des problèmes traités, parfois complexes
 - nécessaire évolution concomitante de la hiérarchie
- Mais intensité des séances de travail raisonnable (d'une _ journée toutes les 2 semaines à 1 journée toutes les 3 semaines)

6 - L'évaluation de ce type de dispositif

- **6.1 - L'impact sur les compétences**
 - **Compétences méthodologiques**
 - **Compétences comportementales**
 - **Compétences en lien avec l'organisation**
 - **Compétences techniques**

- **6.2 - L'impact sur l'organisation**
 - **Outils nouveaux**
 - **Tâches nouvelles**
 - **Prescriptions nouvelles**
 - **Coopérations nouvelles**

- 6.3 - Pour qui et pour quoi travaillons-nous ?



En conclusion ... 2 préalables

- **Des configurations propices**
 - **Compétences à développer : maîtrise de ce qui fait événement dans le travail et qui échappe souvent à la prescription**
 - **Objectif de changement organisationnel ou professionnel posé**
 - **Portage collectif du projet**
 - **Logique de « management participatif »**

- **Une ingénierie préalable conséquente**
 - **Etablir un diagnostic, à la fois approfondi et partagé, de la situation et des enjeux**
 - **Définir clairement les objectifs du projet et tracer les contours d'une « cible organisationnelle ou professionnelle »**
 - **Soigner la qualité du système de régulation / pilotage**
 - **Valider, avec l'ensemble des acteurs concernés, la maquette opérationnelle du dispositif**