



## **Comment permettre à vos employés de vous donner un avantage concurrentiel?**

La mondialisation, l'augmentation de la concurrence, les exigences de plus en plus élevées des consommateurs et le raccourcissement du cycle de vie des produits obligent les entreprises à reconsidérer leurs modes de production et de gestion des ressources humaines. La nécessité d'être plus flexible, efficace, rapide et d'avoir une longueur d'avance sur leurs concurrents explique, du moins en partie, l'importance que revêt le développement d'une organisation apprenante. En effet, les entreprises doivent recourir à la créativité, à l'esprit d'innovation, au savoir, au savoir-faire et au savoir-être de chacun; on ne peut plus se permettre d'avoir en entreprise des gens qui exécutent et, tout en haut de la pyramide, des gens qui pensent. Pour être concurrentielle, une entreprise a besoin « d'intrapreneurs », c'est-à-dire de collaborateurs qui ont des talents et un esprit d'entrepreneur. Il faut dorénavant mettre le salarié au centre de la réflexion, le considérer comme un partenaire privilégié dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. L'organisation apprenante est donc un modèle pour l'entreprise qui bâtit son avenir en s'adaptant aux changements dans son environnement et en modifiant celui-ci de façon proactive.

Pour Garvin (1993) une organisation apprenante est une organisation qui est « capable de créer, d'acquérir et de transférer de la connaissance ainsi que de modifier son comportement afin de refléter de nouvelles connaissances ». Pour cet auteur, la mise en œuvre concrète de cet apprentissage passe par le développement de cinq activités : la résolution de problèmes en groupe; l'expérimentation (lancer un projet, faire une expérience pilote, etc. sont des occasions d'apprentissage); l'assimilation des leçons des expériences (prendre le temps de dresser un bilan des succès comme des échecs); l'apprentissage avec les autres (clients, partenaires, fournisseurs, etc.); et le transfert des connaissances.

Selon Brown et Lauder (2005), « les organisations qui réussiront le mieux leur développement sont celles qui sauront créer et mobiliser le savoir collectif. Ce savoir fait appel à la contribution de tous et renvoie au potentiel de chacun, afin de résoudre les problèmes qui sont multidimensionnels » (ESSIL, 2005). Votre entreprise fait-elle partie de ces organisations ? Dans les lignes ci-dessous, nous vous proposons quelques exemples de méthodes propres aux organisations apprenantes.

Retour d'expérience (rétroaction) : le processus de retour d'expérience permet de tirer des enseignements des expériences des employés en les organisant, en les diffusant et en les sauvegardant. Cette technique permet d'apprendre à partir des événements, de réutiliser ces apprentissages et d'en permettre le partage entre les collègues (avec comme objectif l'apprentissage organisationnel).

La formalisation des savoirs tacites et des savoir-faire des experts et des anciens<sup>1</sup> : les savoirs tacites sont des connaissances pratiques, des savoir-faire non écrits, des automatismes ou même une intuition qui précisent les pratiques usuelles, les façons de

---

<sup>1</sup> Pour en savoir plus, voir la *Recherche sur la formalisation et transmission des savoirs tacites des travailleurs d'expériences et formation par les TIC* au [http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/recherche\\_rapport\\_6347-7832\\_decembre\\_2007.pdf](http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/recherche_rapport_6347-7832_decembre_2007.pdf)



faire développées à la suite d'expérimentations souvent en situation de problème à résoudre. Ces savoirs nécessitent une étroite collaboration entre le compagnon (employé expérimenté) et le novice (l'apprenti). Par différents moyens, le compagnon tente de verbaliser de façon explicite ce savoir tacite.

Le référentiel des bonnes pratiques (ou *benchmarking*) : cette méthode consiste à tirer profit des expériences de travail qui ont été des succès dans les entreprises et à apprendre de ces dernières. En d'autres mots, c'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques dans l'industrie afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur pour améliorer les processus dans une entreprise.

Une culture, une structure et des politiques organisationnelles formelles : une telle organisation soutient l'autonomie, la fluidité des communications, l'innovation et le droit à l'erreur (les employés apprennent ensemble de leurs erreurs).

Les politiques de RH orientées sur les compétences : formation, parrainage, mentorat, apprentissage en ligne, entrevues de départ, etc.

Les communautés de pratique : Wenger (2005) a développé ce concept qui consiste en un groupe de personnes qui travaillent ensemble et qui sont amenées à collaborer et à résoudre des problèmes ensemble.

Le bottin d'expériences : une base de données interne où sont enregistrées les connaissances et les expertises des individus de l'entreprise. Cette méthode permet aussi de rassembler le savoir non formalisé (celui qui existe seulement dans la tête des employés).

Documents utiles si vous aspirez à structurer une organisation apprenante :

*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. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dev/dwnld/lapn-fra.pdf>

Retour et capitalisation d'expérience

<http://excerpts.numilog.com/books/9782124651177.pdf>

Organisation apprenante 2.0 — Un nouveau virage pour la formation en entreprise

[http://ellicom.com/bloge/assets/Organisation-apprenante-2\\_0.pdf](http://ellicom.com/bloge/assets/Organisation-apprenante-2_0.pdf)