



**Christian
Harteis**

Université de
Ratisbonne, Institut
de pédagogie



Les organisations apprenantes vues par les employés

Dans le cadre des nouveaux concepts de gestion, le rôle et la fonction de l'entreprise dans le développement des compétences individuelles sont constamment mis en avant. Ce développement est unanimement présenté comme à l'avantage tant des salariés que des entreprises.

Dans cet article sont présentés les résultats d'une enquête faite auprès de deux entreprises *high tech* se définissant elles-mêmes comme organisations apprenantes, afin de vérifier ce qu'il en est.

Il en ressort que, bien qu'un certain nombre des recommandations liées à la notion d'organisation apprenante semblent être réalisées dans les deux entreprises étudiées, des contradictions existent entre la prétention de ces entreprises à être des organisations apprenantes et la réalité.

Les entreprises qui prétendent se placer dans le champ de l'organisation apprenante devraient pourtant comprendre que la réalisation de conditions propres à permettre le développement des compétences de leurs employés est l'un des devoirs liés aux efforts de développement de l'entreprise.

Introduction

Les concepts usuels de gestion ont connu au cours des trois dernières décennies une évolution de leurs postulats fondamentaux sur le rôle et la fonction des employés. Alors que jusque pendant les années 80, c'étaient les structures tayloriennes qui dominaient le monde du travail avec leur régulation minutieuse des processus, et que la foi en la technique nourrissait la vision d'une usine sans personnel humain, l'étude du MIT «Le système qui va changer le monde» (Womack et al., 1990) amena les responsables à reconsidérer les choses. On vit alors apparaître l'idée de l'organisation «au plus juste», où la régulation des processus était réduite et où les responsabilités et les compétences de décision étaient décentralisées, ce qui devait d'une part rendre plus efficaces les processus de l'entreprise et d'autre part permettre de réagir rapidement aux changements du marché. Les employés se virent ainsi investis d'un rôle nouveau, celui d'aménager les processus de travail. Dans la suite des années 90 parvinrent à s'établir toute une série d'autres approches de l'organisation du travail dans l'entreprise, qui considéraient comme un défi central la maîtrise des processus de changement et visaient à la rendre plus efficace. Ces approches relèvent de l'idée de l'organisation apprenante et possèdent une même idée centrale, celle de la valorisation des compétences individuelles des employés. Ce n'est plus seulement un petit cercle de dirigeants, mais l'ensemble du personnel qui doit contribuer à maîtriser les défis auxquels l'entreprise est confrontée (Sattelberger, 1999). Cette démarche se fonde (entre autres) sur l'idée que face à des événements imprévisibles, plus le nombre d'intervenants est grand, plus le potentiel de solutions susceptibles de convenir est important.

Si l'on voit dans les compétences individuelles des employés un potentiel important pour la maîtrise de problèmes futurs difficiles à anticiper et si l'on désire disposer d'une large base de compétences individuelles, il est évident que l'on interprète les compétences individuelles comme une ressource qu'il importe de développer et de maintenir. C'est là l'une des raisons pour lesquelles de nombreuses entreprises se considèrent comme des «organisations apprenantes». Même des entreprises aux structures traditionnelles ont maintenant adopté certains aspects des organisations apprenantes, par exemple un système de boîte à suggestions, et s'efforcent ainsi de mettre à profit pour leur propre développement le potentiel de créativité et de compétence de leur personnel.

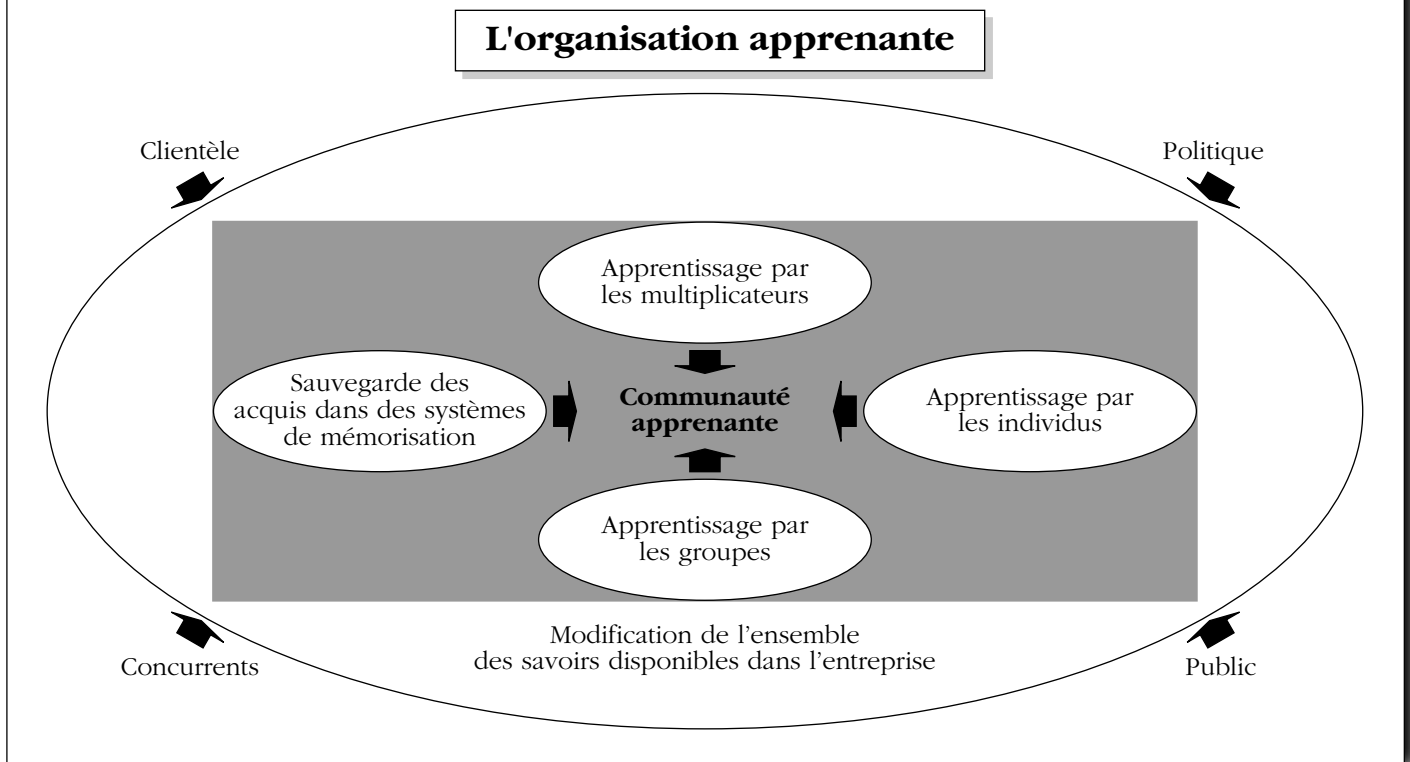
Le présent article commence par fournir un bref aperçu de la place qu'occupent les compétences individuelles des employés dans les concepts d'organisation apprenante et examine ensuite, à partir des résultats d'une étude empirique exploratoire, dans quelle mesure les employés de deux grandes entreprises industrielles allemandes considèrent que se réalise dans leur environnement de travail une démarche d'organisation apprenante.

La valeur des compétences individuelles dans les concepts d'organisation apprenante

On qualifie d'organisation apprenante une organisation «qui change en permanence parce que les employés sont encouragés à procéder sans cesse à des modifications et à des adaptations. Une organisation

Graph. 1:

Dimensions d'une organisation apprenante (selon Probst et al., 1994, p. 63)



apprenante [...] se concentre sur la tâche de créer, d'acquérir et de transmettre des savoirs, ainsi que de modifier les comportements en fonction des savoirs» (Friedman et al., 1999, p. 168). Les guides de mise en œuvre des concepts d'organisation apprenante (par exemple, Probst et al., 1994) présentent des procédures et des règles qui à la fois ouvrent des possibilités et des degrés de liberté pour les processus de développement des compétences et tiennent compte de leur interdépendance (cf. graph. 1). Dans l'optique des sciences de la pédagogie, ces démarches présentent toutefois le problème que si elles stipulent bien l'objectif (devenir une organisation apprenante), elles demeurent abstraites, obscures et théoriquement diffuses, dès lors qu'il s'agit de définir concrètement comment rendre possible ou soutenir l'acquisition de savoirs par les employés. La conséquence en est que les employés doivent satisfaire à des exigences vagues. En même temps qu'on leur demande de posséder des compétences mal définies, ils n'ont normalement aucune influence sur les conditions de mise en valeur de leurs compétences,

conditions qui sont généralement définies en dehors de leur périmètre effectif d'action (par exemple, clientèle, marché, direction de l'entreprise).

Le concept présenté dans le schéma implique que les savoirs existant dans l'entreprise sont modifiés en réaction aux changements intervenant dans l'environnement de l'entreprise. Il tient compte des processus d'apprentissage tant individuels que sociaux, ainsi que de l'apprentissage de la part, puis par l'intermédiaire, de multiplicateurs. Pour soutenir les processus d'apprentissage recherchés, les acquis sont sauvegardés et documentés dans différents systèmes de mémorisation. Ce concept englobe ainsi des aspects généralement discutés sous le terme de «gestion des savoirs» dans le cadre des entreprises (par exemple, Freimuth, 1997; Willke, 1998). Dans leur ensemble, ces quatre dimensions de l'apprentissage aboutissent à un concept d'apprentissage dans l'organisation qui doit permettre l'utilisation des capacités de résolution de problèmes des employés (cf. Wildemann, 2000, p. 325 sqq.) considérée comme le



défi central posé aux entreprises par la rapide mutation des marchés. (cf. par exemple Berryman et al., 1992, p. 10 sqq.; Köhl, 1998, p. 35 sqq.; Lesgold, 1997, p. 167). L'absence de prévisibilité claire des exigences futures est la raison pour laquelle les programmes conceptuels des organisations apprenantes visent à favoriser des compétences aussi larges que possible chez les employés et à permettre un large échange d'éléments de savoir dans les organisations.

Comme le montre le graphique 1, les démarches modernes d'organisation du travail qui structurent les entreprises en organisations apprenantes sont caractérisées notamment par le fait qu'elles exigent impérativement des employés de prendre des décisions et d'assumer des responsabilités et s'appuient donc sur leurs compétences individuelles. Plus la réduction formelle de la régulation par des instances centrales de l'entreprise est marquée, plus les employés ont la possibilité formelle de concourir à la définition des objectifs et des moyens de leur activité professionnelle. L'attrait croissant des approches qui proclament l'organisation apprenante peut être considéré comme un indice que les dirigeants des entreprises (quelles qu'en soient les raisons) acceptent et veulent cette participation des employés et qu'ils s'efforcent dès lors de mettre en place le fondement de cette participation, c'est-à-dire le développement des compétences individuelles.

D'une manière générale, «les processus modernes de travail sont caractérisés par un renforcement des exigences cognitives et communicatives, par un découplage croissant des processus de travail et de production, par une augmentation de la flexibilité, de la mobilité et de l'efficacité, ainsi que par une plus grande intensité du travail et de nouvelles formes de contrôle» (Dehnbostel et al., 2001, p. 11). Le travail quotidien est soumis à un changement constant dont les caractéristiques ne peuvent guère être anticipées. On attend des employés qu'ils maîtrisent ce changement de manière économiquement efficace. Il est impossible dans ce contexte de décrire des qualifications concrètes: dès lors qu'elles seraient définies, le changement permanent les remettrait vite en cause. Plus une compétence requise est formulée étroitement en relation avec des

nécessités existant au poste de travail, plus le risque est grand qu'elle se trouve dévalorisée par l'évolution que connaît le système d'emploi (cf. Heid, 1996, p. 20). C'est ce qu'avait déjà remarqué Mertens (1974) en présentant son concept des qualifications clés. On se met ces derniers temps, dans les contextes de la politique de la formation et de la pédagogie professionnelle, à recourir au concept de compétences professionnelles (d'action), parce qu'on peut ainsi dissimuler ce flou et imputer aux employés la responsabilité de la maîtrise des exigences (cf. Hof, 2002).

Objet de l'étude et démarche empirique

Les philosophies d'entreprise des entreprises industrielles modernes décrivent des scénarios d'entreprises apprenantes. Elles proclament l'importance des compétences individuelles pour le succès de l'entreprise et formulent les conditions dans lesquelles les compétences individuelles des employés sont promues et sollicitées. On est cependant en droit de douter que ces programmes conceptuels soient entièrement réalisés (cf. par exemple Büchter, 1997). D'ailleurs, une étude représentative menée par l'IAB/BIBB a montré que, pour une bonne part des employés de l'industrie et des services, les changements organisationnels restent sans effet direct sur leur domaine d'activité (Jansen, 2001). On est donc amené à se demander si les employés ont l'impression que leur environnement de travail favorise la promotion des compétences autant que les programmes conceptuels le demandent ou le prétendent.

Le présent article examine cette question dans deux perspectives différentes et rend compte de constats partiels d'une étude Delphi de plus grande ampleur (Harteis, 2002):

Les employés percevraient-ils comme une promotion et une sollicitation de leurs compétences individuelles les aspects envisagés dans les approches modernes de l'organisation du travail dans l'entreprise? Pour répondre à cette question, on a demandé à des employés d'indiquer, spontanément et sans qu'il leur soit donné



Tab. 1:

Vue d'ensemble des éléments considérés comme les plus importants pour la promotion des compétences individuelles (S) et de l'évaluation par les interviewés de la mesure dans laquelle ces éléments s'appliquent à leur environnement de travail (z)

	S	z
Soutien de la part des supérieurs et des collègues pour la résolution des problèmes	88	.27
Travail de projet	84	1.90
Latitude de décision	80	1.26
Participation à la formation continue, à des séances de <i>feedback</i> et à des groupes de travail interdisciplinaires	75	.2
Délégation de responsabilités en matière de personnel	72	.84
Exigences élevées à travers des tâches diverses	68	1.6
Mise au courant ciblée et systématique de nouveaux collaborateurs	67	-.44
Orientation stratégique de l'organisation du travail	64	-.15
Échange d'expériences avec collègues et supérieurs	61	-.44
Diversité des tâches à accomplir	53	1.05
Entretiens réguliers entre collaborateurs	52	.48

d'exemples, ce qu'ils ressentent, dans leur vécu quotidien dans l'entreprise, comme une promotion et une sollicitation de leurs compétences individuelles.

Dans quelle mesure les employés perçoivent-ils des déficits dans la réalisation des formules d'organisations apprenantes? Une telle question exigeant de la part des interviewés qu'ils soient au courant des approches des organisations apprenantes, ce que l'on ne saurait postuler sans restriction, c'est sur le mode indirect que la question a été posée. On a demandé aux employés de formuler des suggestions pour le cas où ils auraient à optimiser leur environnement de travail dans l'optique de la promotion et de la sollicitation de leurs compétences individuelles.

On a à cet effet présenté, dans le cadre d'une étude Delphi en quatre étapes, diverses interrogations à un petit groupe de 32 employés de deux entreprises modernes de haute technologie (l'une du secteur automobile, l'autre du secteur électronique) qui se considèrent elles-mêmes comme des organisations apprenantes. Les deux questions susvisées faisaient partie de l'étude Delphi de conception plus ample. On a procédé en deux étapes, en commençant tout d'abord par poser ces deux questions sans imposer de format de réponse. On a ensuite, afin de parvenir à un tableau plus différencié, présenté pour obtenir une nouvelle évaluation toutes les réponses obtenues. Les interviewés

devaient d'une part indiquer par une note l'importance qu'ils attribuent aux différents éléments. Ils devaient, d'autre part, noter les éléments donnés en réponse à la première question en fonction de la mesure dans laquelle ils estiment que ceux-ci sont réalisés dans leur environnement de travail, et les éléments donnés en réponse à la seconde question selon la mesure dans laquelle ils considèrent comme réalisables ces suggestions. Il s'agissait ici d'obtenir une estimation subjective de la part des interviewés et non pas une évaluation par référence à une stratégie de l'entreprise. Les critères d'évaluation de cette deuxième étape de l'étude ne revêtaient en tant que tels qu'une importance secondaire. Il s'agissait ici en premier lieu d'une validation intersubjective des résultats permettant de distinguer des réponses majoritaires les réponses individuelles issues d'environnements de travail peut-être atypiques.

Résultats

Les tableaux qui suivent présentent les réponses aux deux questions posées. Le tableau 1 contient des réponses à la question concernant ce que les employés ressentent comme une promotion et une sollicitation de leurs compétences individuelles dans leur environnement de travail. Il comporte la liste des réponses considérées comme particulièrement im-



Tab. 2:

Vue d'ensemble des éléments considérés comme les plus importants pour la promotion des compétences individuelles (S) et de l'évaluation de leur possibilité de réalisation (z)

	S	z
Davantage de courage pour changer les structures et les routines connues	103	2.124
Les cadres devraient prendre le temps de s'occuper des faiblesses et des atouts des employés	83	-.01
Rotation d'emploi et extension des tâches	78	1.743
Communication organisée entre collègues; entretiens de <i>feedback</i> avec les supérieurs et le service du personnel	69	1.353
Élimination de la disparité entre responsabilité et latitude d'action: plus grande latitude de décision	59	.277
Orientation sur des valeurs communes	55	.914
Davantage de droit de parole dans l'aménagement des grands objectifs	49	-.35
Promotion et reconnaissance de la créativité	49	.329
La planification à long terme devrait être connue plus précisément; objectifs plus clairs, plus structurés	48	-.06

portantes lors de la deuxième étape de l'étude Delphi. Dans la colonne S figure le nombre des points totalisés par l'élément lors de l'évaluation de son importance. La colonne z comporte l'évaluation standardisée z de la mesure dans laquelle les éléments sont considérés comme réalisés.

De manière analogue, le tableau 2 présente les suggestions notées comme étant les plus importantes; dans la colonne S figure le nombre de points correspondant à l'importance et dans la colonne z l'évaluation de la possibilité de réalisation.

Discussion

Sur la première question

La première question servait à relever les conditions dans lesquelles les employés considèrent que leurs compétences individuelles sont promues et sollicitées dans leur environnement de travail. Les constats auxquels elle donne lieu peuvent être considérés dans le contexte des approches modernes de l'organisation du travail dans l'entreprise (notamment celles de l'organisation apprenante), selon lesquelles il convient de considérer les compétences individuelles des employés comme un facteur central d'influence sur le succès futur de l'entreprise. Les réponses données par les interviewés sur ce que, dans leur environnement de travail,

ils considèrent comme une promotion de leurs compétences peuvent être comparées à ce que proclament les concepts d'organisation apprenante.

Les éléments suivants sont considérés comme particulièrement importants: soutien de la part des supérieurs et des collègues pour la résolution des problèmes; travail de projet; latitude de décision; participation à la formation continue, à des séances de *feedback* et à des groupes de travail interdisciplinaires; délégation de responsabilités en matière de personnel; exigences élevées des tâches; mise au courant ciblée et systématique des nouvelles recrues; orientation stratégique de l'organisation du travail; échange d'expériences avec collègues et supérieurs; diversité des tâches à accomplir; entretiens réguliers entre collaborateurs (cf. tableau 1).

On constate une très grande coïncidence des éléments avec les caractéristiques organisationnelles envisagées dans les nouvelles démarches d'organisation du travail dans l'entreprise (cf. à ce sujet Harteis, 2002): on a dès l'introduction de l'organisation «au plus juste» délégué des pouvoirs de décision, introduit le travail de projet et des cercles de qualité organisés au niveau interdisciplinaire. La dérégulation des processus de travail s'est accompagnée d'un renforcement des exigences et d'un enrichissement des tâches. La résolution des problèmes sur le mode



coopératif ainsi qu'une orientation stratégique de l'organisation du travail sont des caractéristiques d'une entreprise fractale ou virtuelle dans laquelle des structures internes durables sont abandonnées au profit de formes temporaires de coopération. L'échange d'expériences et la mention explicite de la participation à la formation continue figurent dans les démarches d'organisation apprenante.

Un élément ne convient pas à l'objectif d'une organisation apprenante: celui de la transmission de responsabilités en matière de personnel, qui semble révélateur d'un clivage hiérarchique que l'on essaie de surmonter depuis l'introduction de l'organisation «au plus juste». En effet, on peut considérer que la délégation de responsabilités en matière de personnel définit en même temps une hiérarchisation.

On peut toutefois constater qu'une bonne partie des éléments considérés comme particulièrement importants pour la promotion et la sollicitation des compétences individuelles reprennent des caractéristiques des concepts organisationnels récents. On peut donc considérer les résultats comme une confirmation de ces concepts organisationnels, parce que ces caractéristiques sont perçues par les employés exactement comme cela est prévu: comme une promotion et une sollicitation des compétences individuelles.

L'évaluation de l'importance se situe toutefois encore au niveau des déclarations normatives et programmatiques, peut-être en fonction de ce que les interviewés désirent. La deuxième évaluation fournit des informations sur la mesure dans laquelle ces exemples sont réalisés dans la pratique quotidienne de l'entreprise. Les interviewés devaient indiquer dans quelle mesure ils considéraient que les exemples s'appliquent à leur domaine de travail. L'évaluation a donné des résultats particulièrement élevés pour le travail de projet, les exigences élevées du travail, la latitude de décision et la diversité des tâches à accomplir, qui se situent plus d'un écart-type au-dessus de la moyenne de l'ensemble (cf. valeur z au tableau 1).

Les interviewés n'évaluent avec une certaine retenue que la réalisation de la mise au courant des nouveaux employés, de l'échange mutuel d'expériences avec les

collègues et les supérieurs, ainsi que de l'orientation stratégique de l'organisation du travail. Ces trois réponses ont obtenu des valeurs z négatives, c'est-à-dire que la notation de leur application est inférieure à la moyenne, restant toutefois proche de la moyenne ($z = [-.44; -.15]$, cf. tableau 1).

Les onze autres éléments considérés comme particulièrement importants sont tous affectés de valeurs z positives allant de $z = .2$ à $z = .84$ et semblent donc représenter une description très correcte des conditions que les interviewés trouvent dans leur environnement de travail.

On est ainsi dans l'ensemble en présence de conditions de réalisation favorables pour la mise en place dans l'entreprise d'une organisation du travail propre à promouvoir et solliciter les compétences individuelles des employés:

Dans l'évaluation de l'importance d'exemples de promotion et de sollicitation des compétences individuelles dans le cadre du travail quotidien dans l'entreprise, ce sont surtout les éléments caractéristiques des nouveaux concepts d'organisation et en particulier d'organisation apprenante qui ont obtenu une note élevée. On peut en conclure que les caractéristiques de l'organisation du travail dans l'entreprise telles qu'elles sont fixées dans un tel programme conceptuel contribuent à soutenir l'acquisition de compétences et leur mise en œuvre.

La confirmation empirique que les éléments indiqués décrivent pour l'essentiel de manière correcte le domaine de travail des interviewés dépasse le niveau du programme conceptuel pour atteindre celui de la réalité de l'entreprise. Les interviewés ont témoigné qu'ils percevaient dans leur environnement de travail des situations concrètes où ils voient leurs compétences individuelles promues et sollicitées. Ils attestent ainsi (dans des exemples choisis) l'existence de conditions de travail propres à promouvoir les compétences.

Sur la deuxième question

Outre la question de la mesure dans laquelle les employés perçoivent leur environnement de travail comme propre à



promouvoir les compétences, un rôle est aussi joué dans l'étude des conditions de travail favorables à la compétence par la question des obstacles qui entravent la promotion et la sollicitation des compétences individuelles. C'est indirectement que des réponses ont été obtenues à ce sujet, en invitant les interviewés à formuler des suggestions.

Ces résultats peuvent aussi être analysés dans le contexte des nouveaux concepts d'organisation. Si les interviewés formulent des suggestions qui, selon ces concepts, devraient en fait être déjà réalisées, cela peut être considéré comme un indice d'une carence au niveau de la mise en pratique du programme conceptuel.

Parmi les suggestions, celles qui sont indiquées au tableau 2 ont été jugées par les interviewés particulièrement importantes pour une meilleure promotion des compétences individuelles. Ces exemples se réfèrent à trois aspects différents de la vie quotidienne dans l'entreprise: (a) processus formels, (b) comportement et relations interpersonnelles, (c) suggestions fondamentales.

En ce qui concerne le point (a): c'est aux processus formels que se réfèrent les suggestions relatives à la participation et à la structuration des objectifs, la revendication de la rotation d'emploi et la demande de communication organisée. Il est intéressant de noter que ces suggestions présentent des contributions complémentaires au premier ensemble de questions, puisque parmi les suggestions ont été évoqués des aspects qui sont en même temps cités à titre d'exemples de la promotion des compétences dans la vie quotidienne de l'entreprise. On y trouvait en effet (également jugés particulièrement importants) «exigences élevées à travers des tâches diverses», «échange d'expériences avec collègues et supérieurs», ainsi qu'«orientation stratégique de l'organisation du travail». Ce qui de prime abord peut sembler être une contradiction s'explique de manière plausible par la méthodologie utilisée. Les interviewés avaient été priés dans une première phase de formuler à la fois des exemples de promotion des compétences et des suggestions. La tâche consistait lors de la deuxième phase à porter une évaluation sur *toutes* les suggestions formulées. Il

était donc possible que dans la première phase un aspect soit cité par un interviewé comme exemple de son propre travail quotidien et fasse en même temps l'objet d'une suggestion de la part d'un autre interviewé. Lors de la deuxième phase, tous les interviewés devaient porter une évaluation tant sur l'exemple tiré du travail quotidien que sur la suggestion. Ils devaient dans les deux cas commencer par évaluer l'importance de cet aspect pour la promotion et la sollicitation des compétences individuelles. Une évaluation de niveau similairement élevé ou bas dans les deux cas est logique. C'est plutôt en ce qui concerne la deuxième évaluation que l'on peut s'attendre à des différences (mesure dans laquelle les exemples sont considérés comme s'appliquant au domaine de travail de l'intéressé et dans laquelle les suggestions sont jugées réalisables). On interprétera à partir de cette deuxième évaluation ces constats apparemment contradictoires.

L'élément complémentaire de la suggestion «rotation d'emploi» est considéré comme très pertinent dans les exemples de la promotion des compétences. On peut donc considérer que, pour la plupart des interviewés, les exigences élevées à travers des tâches diverses font partie du vécu quotidien dans l'entreprise. Il est dès lors compréhensible que la possibilité de réalisation de cet élément fasse l'objet d'une évaluation élevée. Le fait qu'il figure parmi les suggestions ne saurait donc être considéré comme un indice d'une carence de sa mise en œuvre.

Pour les deux autres paradoxes apparents qu'accusent les résultats, l'évaluation accuse des disparités. L'élément complémentaire de la revendication de participation à l'aménagement, à la structuration et à la diffusion des objectifs relève, dans la liste des exemples, de l'élément «orientation stratégique de l'organisation du travail». Cet élément n'a cependant pas, lorsqu'il s'agissait pour les interviewés d'évaluer son application à leur propre domaine de travail, reçu de notes élevées ($z = -.15$). Il semble donc plutôt s'agir d'un élément inhabituel, ce que reflète aussi l'évaluation de la possibilité de réalisation des suggestions, assez moyenne ($z = [-.35; -.06]$). Il semble donc justifié d'interpréter ces résultats en disant que les interviewés souhaitent et considèrent



comme importantes pour la promotion des compétences la participation des employés à l'aménagement des grands objectifs et une meilleure connaissance des planifications à long terme, mais que ces aspects sont toutefois sous-développés dans la réalité quotidienne de l'entreprise. Un tel constat est toutefois en contradiction avec les concepts organisationnels récents, qui visent à une auto-organisation de parties de l'entreprise, par exemple dans des coopérations temporaires. Les structures de ce type supposent que les objectifs puissent être aménagés par les employés. Une connaissance seulement limitée des planifications et objectifs à long terme révèle une carence dans la mise en pratique d'un élément commun à toutes les approches nouvelles. En effet, avec une délégation croissante de pouvoirs de décision, il faut que les objectifs de l'entreprise soient explicites pour que soient instaurées les conditions qui permettront de prendre des décisions compétentes et raisonnables aussi dans l'optique de l'entreprise.

La dernière «paire contradictoire» est évaluée de manière analogue dans les différentes listes. On trouve dans la série des suggestions considérées comme particulièrement importantes la revendication d'une communication organisée entre collègues ainsi que d'entretiens de *feedback*. La possibilité de réalisation de cette proposition fait l'objet d'une évaluation particulièrement élevée ($z = 1.353$). L'élément complémentaire, l'échange d'expériences avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, est cité comme un exemple particulièrement important pour la promotion des compétences individuelles. Cependant, les interviewés ne sont pas nombreux à trouver que cet exemple s'applique particulièrement, ce qui se répercute dans le fait qu'il est affecté d'une valeur z négative. Cela pourrait être l'expression d'une carence particulièrement grave dans la mise en œuvre des nouveaux concepts d'organisation. Les deux réponses se réfèrent, si on les prend par le détail, à des aspects différents de la communication interne de l'entreprise, mais comme on trouve parmi les suggestions la réalisation d'une forme organisée, c'est-à-dire aussi formalisée, de communication, on peut en conclure qu'il existe dans la pratique des déficits qui pourraient être réduits au moyen du de-

gré d'organisation des processus de communication. Cela serait à deux titres problématique pour la mise en œuvre des nouveaux concepts d'organisation: d'une part cela indiquerait que les conditions de l'organisation du travail dans l'entreprise ne stimulent pas la communication entre les employés, d'autre part la régulation de ces processus de communication irait à l'encontre de l'objectif de dérégulation.

En ce qui concerne le point (b): on peut regrouper dans cette deuxième rubrique des réponses portant sur le comportement, en l'occurrence l'appel aux cadres de prendre le temps de s'occuper des faiblesses et des atouts individuels des employés et la revendication d'une orientation sur des valeurs communes. Le premier élément se réfère à des déficits perçus dans le comportement d'encadrement des supérieurs hiérarchiques. La possibilité de réalisation de cette suggestion fait l'objet d'une évaluation moyenne donnant lieu à une interprétation ambivalente: il convient d'une part de considérer cette suggestion comme l'expression d'une carence en la matière, qui révèle une entrave à la promotion et à la sollicitation des compétences individuelles, mais en même temps l'importance qui lui est attribuée témoigne que le problème est perçu, ce qui constitue une prémisse favorable à sa résolution.

Il en va différemment de l'évaluation de la suggestion d'une orientation sur des valeurs communes. Comme le montre le tableau 2, la possibilité de réalisation attribuée à cet élément est élevée. Cette suggestion peut être considérée tout d'abord comme l'indice d'un déficit, même si les données disponibles ne permettent pas d'en dégager la raison. On pourrait supposer d'une part que l'orientation sur des valeurs communes laisse indifférents certains des employés, d'autre part que les valeurs en vigueur dans l'entreprise ne sont pas partagées ou qu'elles sont récusées.

Ces deux hypothèses, celle de l'indifférence tout comme celle du refus, mine-raient, si elles étaient vraies, certains principes des nouveaux concepts d'organisation du travail dans l'entreprise, qui précisément confèrent à l'orientation sur des valeurs communes un rôle non négli-



geable. Cette orientation est au fond déjà nécessaire pour une délégation conséquente et authentique de responsabilités et de pouvoirs de décision conférant aux employés des degrés de liberté et leur ouvrant des alternatives réalisables d'action et de décision: pour que la pérennité d'une entreprise et le maintien de sa capacité d'action sur le marché puissent être assurés, il est indispensable qu'elle dispose d'un fondement de valeurs communes guidant sans équivoque l'action des membres de l'organisation. Les valeurs dont il est ici question ne peuvent bien entendu être que des paramètres normatifs d'orientation en rapport avec l'activité professionnelle. Les valeurs d'ordre privé ou religieux ne sauraient jouer ici aucun rôle. On peut considérer aussi que les interviewés ont procédé à cette restriction en évaluant cette suggestion. La question des possibilités et des conséquences d'éventuelles disparités et collisions de valeurs entre la vie professionnelle et la vie personnelle quotidienne est ici délibérément laissée de côté.

En ce qui concerne le point (c): la troisième rubrique regroupe des suggestions fondamentales visant d'une part à éliminer l'écart entre responsabilité et latitude d'action par de plus grandes libertés de décision, d'autre part à avoir davantage de courage pour changer les structures et les routines éprouvées et à promouvoir la créativité. Ces aspects mettent en cause la réalisation d'éléments centraux des concepts modernes d'organisation, qui justement prévoient la délégation de responsabilités et de pouvoirs de décision, la suppression des structures figées, les innovations.

Or, on ne peut en fait parler de délégation de responsabilités que si elle confère des degrés de liberté à ceux qui en bénéficient (cf. Heid, 1999). Le fait que cette suggestion se soit vu attribuer une extrême importance indique que tel ne semble pas être le cas et que, lorsqu'on parle dans l'entreprise de responsabilités, c'est en général du bon accomplissement de tâches définies par autrui qu'il est question. Cette hypothèse est confirmée par un constat d'une autre partie de l'étude Delphi, selon laquelle les interviewés ne voient pas, dans le contexte de la vie quotidienne de l'entreprise, la responsabilité comme la perception d'un impératif

moral, mais, pour reprendre une distinction opérée par Tenorth (1990), plutôt comme une tâche, ce qui toujours implique aussi son bon accomplissement en vertu de certains critères (cf. Harteis et al., 2001).

La profusion d'ouvrages populaires sur la gestion du changement (par exemple, Berndt, 1998; Doppler et al., 2000; Gattermeyer, 2000) n'est pas le seul indice que les changements se voient attribuer une importance essentielle dans l'organisation du travail de l'entreprise. Les nouveaux concepts de gestion, précisément, voient dans la rapide adaptation aux exigences du marché et de la clientèle la recette centrale du succès de l'entreprise. Cette adaptation est impossible si l'on se contente, sans les remettre en question, de conserver les procédures usuelles. Confrontées à l'insécurité résultant d'un environnement en mutation rapide à turbulente, les entreprises réagissent en modifiant leurs structures, que ce soit aux points de contact avec le monde extérieur ou en leur propre sein (cf. Priddat, 1999). La grande importance attribuée aux suggestions concernant cet élément et une plus grande reconnaissance de la créativité doit être considérée comme un indice de l'existence de déficits au niveau tant de la mise en œuvre des nouveaux concepts d'organisation du travail dans l'entreprise que de la réalisation de conditions de travail propres à promouvoir les compétences.

Conclusions

Les organisations apprenantes sont orientées sur la promotion et la sollicitation des compétences individuelles des employés. L'étude décrite ici visait à vérifier dans quelle mesure les employés d'entreprises qui se considèrent elles-mêmes comme des organisations apprenantes voient réalisées des conditions de travail propres à promouvoir les compétences. Comme le montrent les résultats, il semble y avoir dans les programmes conceptuels des organisations apprenantes la disparité suivante entre intention proclamée et réalité:

Les concepts paraissent d'une part être sur la «bonne voie», car les employés perçoivent comme une promotion et une



sollicitation de leurs compétences individuelles précisément les éléments de l'organisation du travail qui sont prévus et envisagés dans les nouveaux concepts d'organisation, notamment d'organisation apprenante. Une autre raison d'être confiant est qu'une bonne partie des interviewés voient réalisées dans leur propre environnement de travail certaines caractéristiques des conditions de travail propres à promouvoir les compétences.

Les résultats indiquent cependant aussi que l'on ne saurait parler d'une mise en œuvre intégrale des concepts d'organisation apprenante. En effet, les employés formulent des suggestions (signalant ainsi des déficits) qui (a) devraient selon les programmes conceptuels être en fait déjà réalisées et (b) sont pour une bonne part considérées comme réalisables par les interviewés. Ces déficits pourraient, à en croire certains indices, être imputables au comportement de supérieurs hiérarchiques. Les données disponibles ne permettent toutefois pas d'en analyser les causes plus en profondeur.

Les programmes conceptuels d'organisations apprenantes sont donc à la hauteur de leurs ambitions, dans la mesure où les employés les considèrent effectivement

comme une promotion et une sollicitation de leurs compétences individuelles. Le fait qu'ils perçoivent leur domaine de travail comme un domaine de développement de leurs compétences individuelles montre la justesse du postulat qui est à la base des concepts d'organisation apprenante et selon lequel les employés sont intéressés par le développement de leurs compétences dans le contexte professionnel. On constate dans la réalité des carences correspondant à une mauvaise mise en œuvre des programmes conceptuels, que l'on ne saurait toutefois imputer aux concepts eux-mêmes, mais à certains comportements individuels. On peut donc souscrire à l'affirmation courante que c'est dans les compétences des employés (et dans leur développement) que réside le potentiel d'avenir le plus important pour l'entreprise. Il appartient aux entreprises qui l'admettent de s'acquitter de leurs responsabilités: l'instauration de conditions de travail propres à promouvoir les compétences relève aussi des missions du développement de l'organisation de l'entreprise. Pour que les employés développent et utilisent leurs compétences dans le travail quotidien, il faut qu'ils trouvent dans leur domaine d'activité les conditions et les incitations requises à cet effet.

Bibliographie

Berndt, R. *Unternehmen im Wandel – Change Management*. Berlin: Springer, 1998.

Berryman, S. E.; Bailey, T. R. *The Double Helix of Education and the Economy*. New York: IEE, 1992.

Büchter, K. *Betriebliche Weiterbildung – anthropologisch-sozialhistorische Hintergründe*. Munich: Rainer Hampp, 1997.

Dehnbostel, P.; Erbe, H.-H.; Novak, H. Einleitung: Lernen im Kontext betrieblicher Modernisierung. In: Dehnbostel, P.; Erbe, H.-H.; Novak, H. (dir.) *Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen*, 2^e éd., Berlin: Édition Sigma, 2001, p. 7-20.

Doppler, K.; Lauterburg, C. *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. 9^e éd., Francfort/Main: Campus, 2000.

Drechsel, B. *Subjektive Lernbegriffe und Interesse am Thema Lernen bei angehenden Lehrpersonen*. Münster: Waxmann, 2001.

Freimuth, J. Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in lernenden Organisationen. *Psychologie*. Göttingen: Verl. F. Angew, 1997.

Friedman, B. S.; Hatch, J. A.; Walker, D. M. *Mehrwert durch Mitarbeiter. Wie sich Human Capital gewinnen, steigern und halten lässt*. Neuwied: Luchterhand, 1999.

Gattermeyer, W. *Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen – Methoden – Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler, 2000.

Harteis, C. *Kompetenzfördernde Arbeitsbedingungen. Zur Konvergenz ökonomischer und pädagogischer Prinzipien betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: DUV, 2002.

Harteis, C.; Heid, H.; Bauer, J.; Festner, D. Kernkompetenzen und ihre Interpretation zwischen ökonomischen und pädagogischen Ansprüchen. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 97, 2001, p. 222-246.

Heid, H. Über die Vereinbarkeit individueller Bildungsbedürfnisse und betrieblicher Qualifikationsanforderungen. *Zeitschrift für Pädagogik*, 45, 1999, p. 231-244.

Heid, H. Weiterbildung – die neue Herausforderung? Über die Qualität von Argumenten, mit denen



das Weiterbildungserfordernis begründet wird. *Aulavorträge* n° 58. Saint-Gall: Université de Saint-Gall, 1996.

Hof, C. Von der Wissensvermittlung zur Kompetenzorientierung in der Erwachsenenbildung? *Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung*, 49, 2002, p. 80-89.

Jansen, R. Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und Veränderungen auf betrieblicher Ebene. In: Dostal, W.; Jansen, R.; Parmentier, K. (dir.) *Wandel in der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung*. Nuremberg: IAB, 2001, p. 39-65.

Kühl, S. *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. 5^e éd. revue et compl., Francfort/Main: Campus, 1998.

Lesgold, A. Wandel in der Arbeitswelt und beim Lernen: Folgerungen für eine anwendungsnahe Lernforschung. In: Gruber, H.; Renkl, A. (dir.) *Wege zum Können. Determinanten des Kompetenzerwerbs*. Bern: Huber, 1997, p. 156-177.

Mertens, D. Schlüsselqualifikationen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 7, 1974, p. 36-43.

Priddat, B. P. Zukunft der Arbeit – Eine theoretische Skizze. *Universitas*. Édition allemande, 54, 1999, p. 133-141.

Probst, G. J. B.; Büchel, B. S. T. *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler, 1994.

Sattelberger, T. *Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts*. Wiesbaden: Gabler, 1999.

Tenorth, H. E. Verantwortung und Wächteramt. *Vierteljahresschrift für wissenschaftliche Pädagogik*, 66, 1990, p. 409-435.

Wildemann, H. Wie ist eine lernende Unternehmensorganisation zu gestalten? In: Wojda, F. (dir.) *Innovative Organisationsformen. Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000, p. 323-342.

Willke, H. *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius und Lucius, 1998.

Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson, 1990.