



**Management,
apprentissage
organisationnel
et approche par
compétences**

dans les institutions de formation

Michèle Garant
IPM, UCL

Apprendre au niveau de l'organisation

Processus collectif – et organisé- d'acquisition de compétences, permettant d'agir de façon appropriée et durable en référence aux objectifs de l'organisation et des transformations de son environnement

- **Production de connaissances** réalisée par les personnes en interaction
- **Gestion de ces connaissances** au sein de l'organisation

Gestion des compétences dans l'organisation

- **Articulation** de différents niveaux : individuel / équipes / organisationnel / institutionnel
- Recherche de **cohérence interne** et de pertinence par rapport aux finalités et aux stratégies de l'organisation: lier court terme et long terme
- **Cohérence des composantes** (recrutement, formation, mobilité, appréciation, rémunération, organisation...) plus encore que de chaque partie
- Processus **intellectuel x social x affectif**

1 L'A.O. perdue au delà des apprentissages individuels et en sous-groupe

- Des individus **au nom de l'organisation**
- Se répand dans l'organisation et **se maintient**
 - Interactions interindividuelles, d'équipes, d'entités
 - Sur des représentations, des connaissances, des pratiques
- Processus intentionnellement **géré et régulé** au sein de l'organisation

2 L' A.O. s'élabore à partir d'une situation problème

- Prise en compte à plusieurs d'une situation problème
 - Conceptualisée et mise en relation
 - Reliée à une mission significative
 - Éléments déclencheurs (opportunité de réflexion)
 - Buts opérationnalisables
- Valeur de défi pour quelques-uns
- Les intérêts restent différenciés
- Constitution de réseaux et d'alliances internes et externes pour résoudre le problème

3 L'A.O. se construit dans un processus d'objectivation, réflexion critique et controverse

- Expliciter les théories implicites
- Examen et **mise en question** de ces théories
- Réflexion **critique et collective** en rapport avec les objectifs

Controverse : cognitive, sociale, affective

Craintes, routines défensives, boucles d'inhibition

- **Prise de risque** en s'exposant à la critique
- Nécessité de confiance (en soi, en les autres, dans un cadre)

4 L'A.O. se traduit par production et appropriation de connaissances +/- partagées

*Les connaissances implicites et explicites =
une ressource pour l'organisation*

- Production et circulation de connaissances professionnelles et organisationnelles
- **Traductions**, appropriations successives « en spirale »
- Partir de buts, rapports, intérêts différenciés vers un **compromis** négocié
- **Processus** : Durée / Étapes / Régulation / Temps

5 L'A.O. se traduit dans des traces collectives et la production d'une mémoire

- **Mémoire collective** à travers la production
 - Objets (archives, organigrammes)
 - Formes d'organisation de l'action collective
 - Modes d'agir, pratiques
 - Représentations
- **Gestion et régulation** de la mémoire collective
 - Mise en perspective
 - Moments de réflexivité
 - Management des connaissances

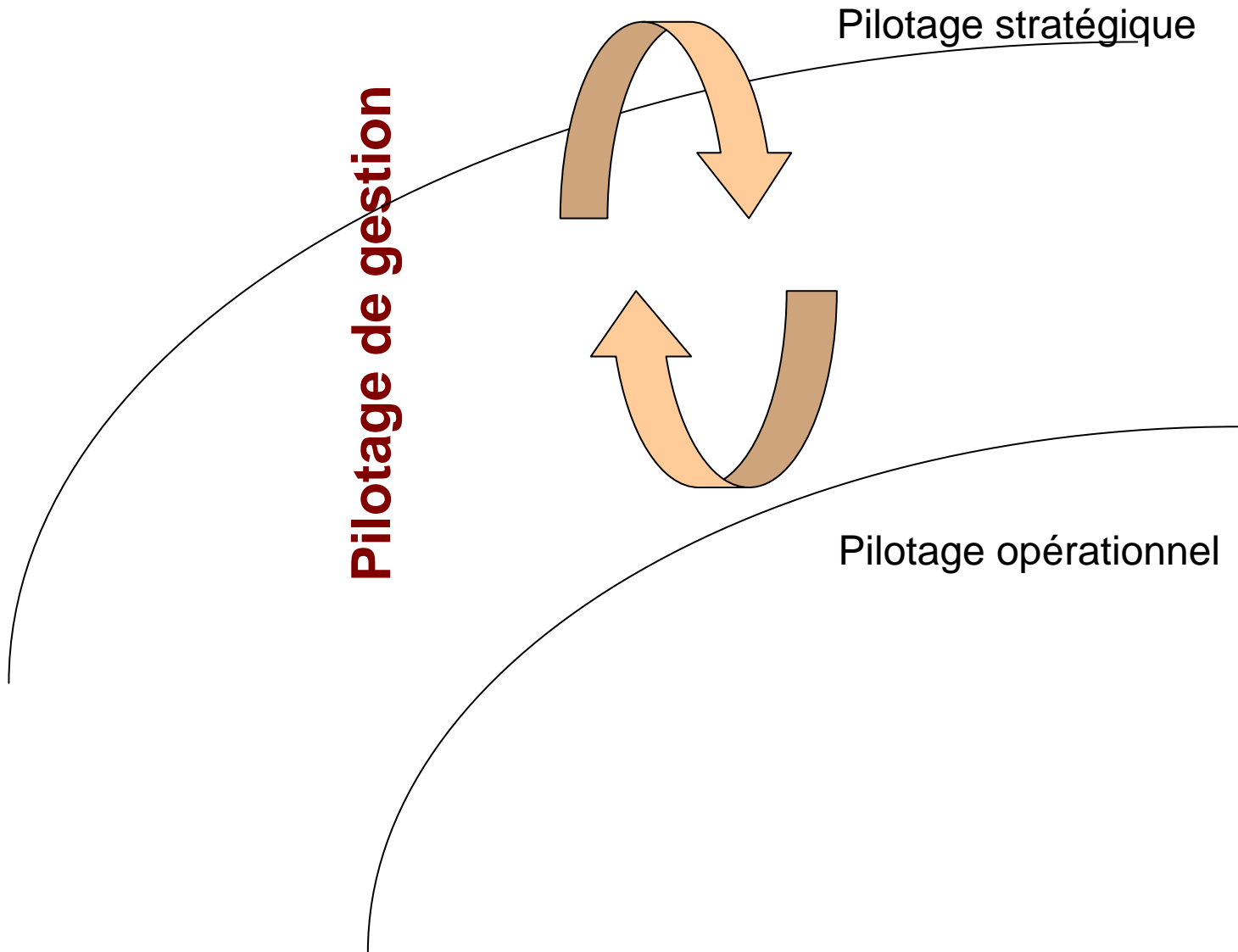
6 L'A.O. implique des dispositifs adhocratiques

- Le management participatif nécessite
 - un **pilotage rigoureux**, organisé, coordonné
 - un **soutien** et une formation des acteurs
 - des **méthodologies et des ressources** spécifiques
- **Processus coûteux** à de nombreux points de vue (relationnels, intellectuels, économiques, émotionnels)
- Pour être efficace, doit traiter une **question concrètes** sur base d'enjeux analysés, pour un temps donné
- Mobilisation de **réseaux de compétences** diverses internes et externes

7 L'A.O. implique des déstabilisations / reconstructions

- Conduit à de nouvelles formes d'organisation de l'action
- Tolérance à l'incertitude, au désordre
- Dialectique changement / stabilité
- Accepter les choix à faire dans les gains et les pertes : renoncements et deuils relatifs à l'ordre ancien

Niveaux de pilotage



Pilotage de gestion des apprentissages

- Ni Haut/Bas, ni Bas/Haut, mais **Milieu/Haut/Bas**
- Lie le **pourquoi** et le **comment**
- **Volontariste** et prospectif
- Garantit **respect et protection**
- Valorise et stimule individus et groupes
- Organise et régule les tâches
- **Traduit** en permanence

Références

- Argyris C. & Schön D.A. (2002). ***Apprentissage organisationnel***. Bruxelles : De Boeck
- Le Boterf G. (2005, 4^e éd.). ***Ingénierie et évaluation des compétences***. Paris : Editions d'Organisation.
- Letor C., Bonami M., Garant M. (2005). ***Pratiques de concertation et production collective de savoirs pédagogiques au sein d'établissements scolaires***. Site Min. Comm. Française
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1997). ***La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante***. Bruxelles : De Boeck