

**CIRDEP**

Centre interdisciplinaire de recherche/développement  
sur l'éducation permanente

# **L'organisation apprenante, organisation réflexive**

Paul Bélanger  
CIRDEP/UQÀM

# **Trois dimensions-clé de l'organisation apprenante**

- 1. Une organisation à haute intensité d'apprentissage , à tous les niveaux**
- 2. La diffusion de la capacité d'initiative**
- 3. Une organisation réflexive**

Première dimension de l'organisation apprenante:

## **1. Une organisation à haute intensité**

d'apprentissage

**La dimension la plus connue**

**\*Croissance et expansion des activités structurées et informelles de développement des compétences**

- croissance

- expansion: élargissement du champs

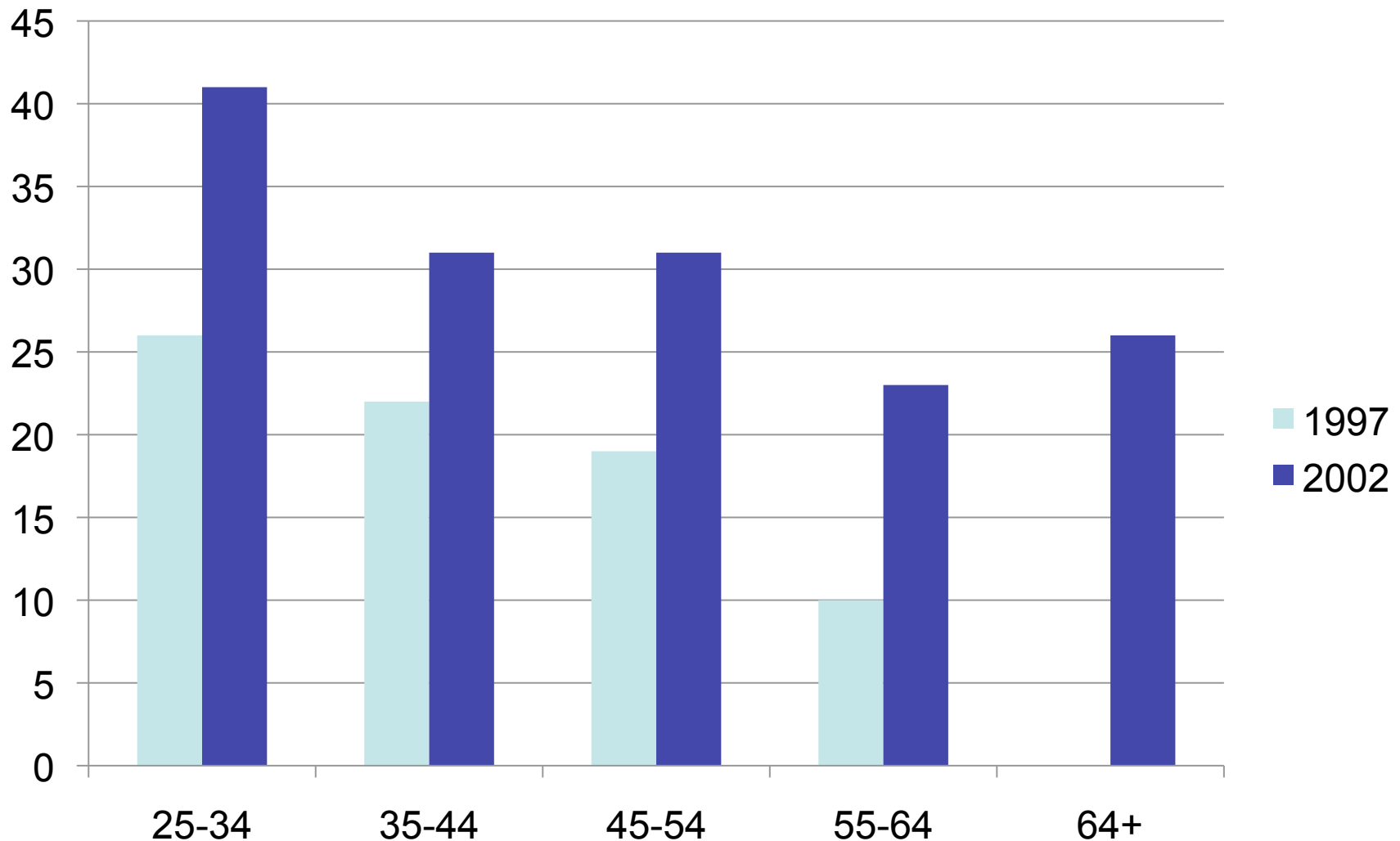
**\* à tous les niveaux en raison de ...**

**mais inégalement**

# Accroissement de la formation structurée liée à l'emploi selon l'âge, 1997-2002

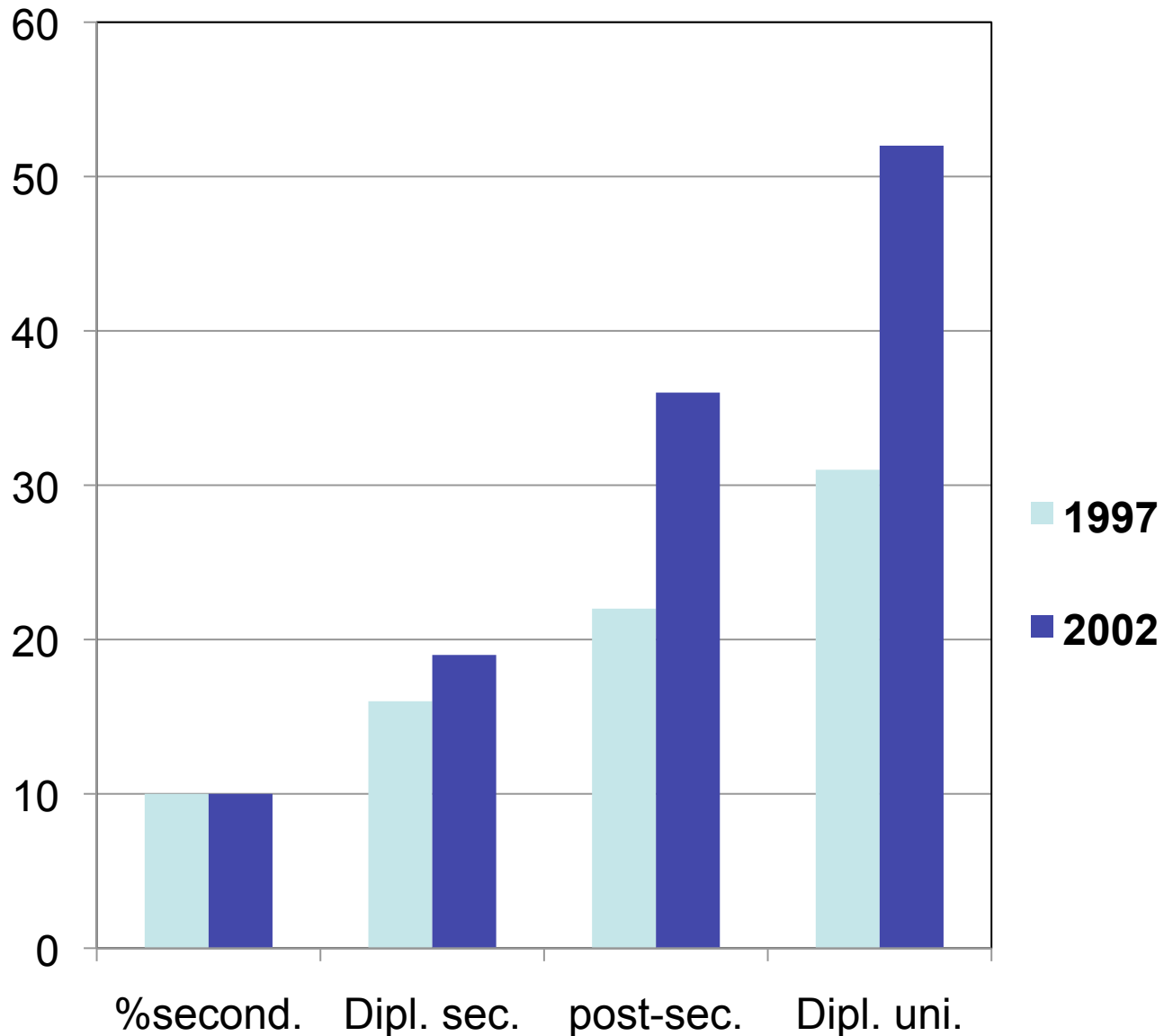
population québécoise en emploi de 25 ans et plus,

Sources : Statistique Canada, *Enquête sur l'éducation et la formation des adultes (EEFA)*, 1998.  
Statistique Canada, *Enquête sur l'éducation et la formation des adultes (EEFA)*, 2003



# Accroissement de la formation structurée liée à l'emploi selon la scolarité initiale, 1997-2002

Sources : Statistique Canada, *Enquête sur l'éducation et la formation des adultes* (EEFA), 1998.  
Statistique Canada, *Enquête sur l'éducation et la formation des adultes* (EEFA), 2003.



## Accroissement 1997-2002

%sec : **0%**

Dip. Sec.: **18%**

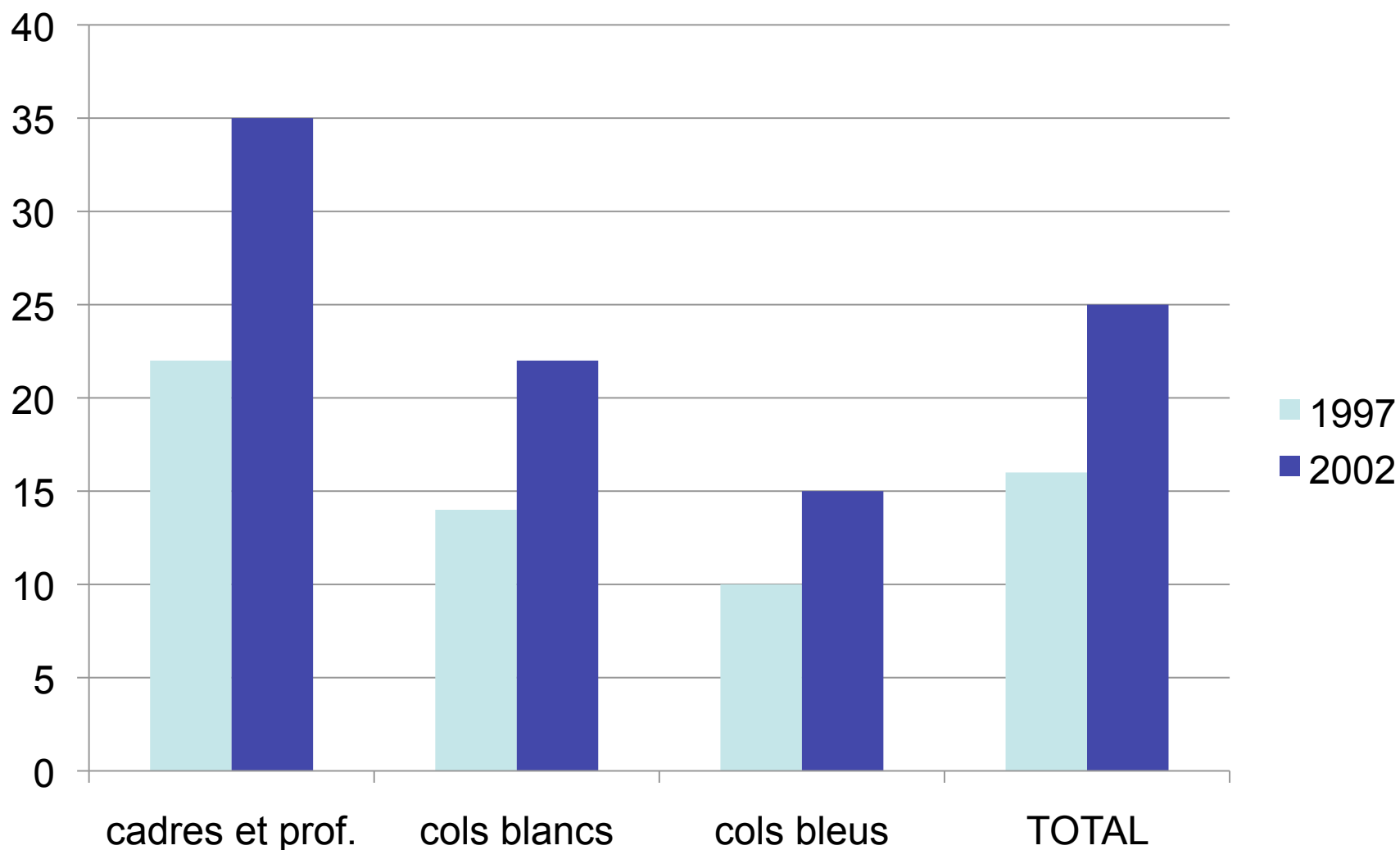
Postsec.: **64%**

Dipl. uni.: **69%**

# Accroissement de la formation structurée liée à l'emploi selon la situation professionnelle, 1997-2002

population en emploi de 25 ans et plus,

Sources : Statistique Canada, *Enquête sur l'éducation et la formation des adultes (EEFA)*, 1998.  
Statistique Canada, *Enquête sur l'éducation et la formation des adultes (EEFA)*, 2003



**Seconde dimension:**

## **2. La diffusion de la capacité d'initiative**

**Preuve par le contraire**

**Le harcèlement psychologique:**

**\* Portrait inversé de l'organisation apprenante**

**\* L'enjeu d'une diffusion de la capacité d'initiative dans les organisations.**

## 2.1 Définition et ampleur du phénomène

**« Des propos ou agissements constamment répétés constituant un processus destructif pour l'individu qui en est l'objet » (Soares,(2002)**

**« Un enchaînement de gestes ou paroles qui visent à venir à bout de la résistance psychologique d'une personne, à la soumettre et à la priver de toutes ses possibilités sociales ou professionnelles ».**

(Leclerc, 2005)

En anglais: bullying, mobbing

**Fréquence des cas: 3% à 13%**( Hirigoyen, 2001; Cassito, 2003)

## **2.2 Indicateurs d'actes de harcèlement psychologique (CONDUITES ABUSIVES)**

1. Brimer l'expression de suggestion ou d'opinion,
2. Humilier, ridiculiser, intimider,
- 3. Déprécier sans fondement le travail d'un individu,**
- 4. Assigner à tâches insignifiantes ou non réalisables,**
- 5. Exclure des réseaux (formels et informels) d'échanges et d'apprentissage,**
- 6. Bris de communication avec X**

## 2.2. Comment expliquer cette montée?

- Reconnaissance publique de la souffrance cachée au travail
- Une nouvelle organisation dite horizontale du travail qui renvoie aux individus et aux équipes de travail la responsabilité de la gestion: *mobilisation de la subjectivité* LeGoff,
- Une précarisation du travail créant un climat propice à la compétition,
- L'enjeu de la subjectivité dans le travail et d'un mobilisation de la subjectivité coupée de a demande d'autonomisation des sujets

## **2.2 Les effets du harcèlement psychologique**

**Portrait inversé de la dimension subjective de  
l'organisation apprenante**

### **Sur l'individu**

- ✓ **Souffrance cachée, isolement, anxiété, usure mentale,**
- ✓ **Doute sur soi-même, perte estime de soi,**
- ✓ **Trouble cognitif,**
- ✓ **Difficulté de performer au travail et abandon de l'emploi**

## **2.2 Les indicateurs des effets du harcèlement psych.**

**Portrait inversé de la dimension subjective de  
l'organisation apprenante**

### **Sur l'organisation:**

- ✓ Détérioration du climat de travail,**
- ✓ Absentéisme et départ de personnel,**
- ✓ Conséquences sur les témoins et donc sur les équipes de travail,**
- ✓ Diminution de la productivité,**

## 2.3 Les indicateurs inversés des pratiques

### Portrait de l'organisation apprenante dans sa dimension subjective

- **Faciliter l'expression** et créer espace et climat à cette fin,
  - Intégration des individus dans le collectif de travail et de travailleurs:
- **Reconnaître l'apport individuel** à l'action productive et au groupe de travail
- **Assignment transparente des tâches**,
  - Fournir informations et ressources pour réaliser le travail,
- Communication des évaluations négatives avec justification et scénario de reprise,
- **Respect de l'intégrité physique et psychique des individus.**

## **2.3 Les indicateurs inversés des effets sur les individus**

### **Portrait de la dimension subjective de l'organisation apprenante**

- **Reconnaissance des différences individuelles**
- **Développement de l'estime de soi,**
- **Développement du sens d'efficacité et de la capacité d'initiative**
- **Valorisation de l'empathie** comme compétence essentielle dans la nouvelle organisation du travail,
- **Montée des projets et demandes de développement professionnel continu,**
- **Inter apprentissage informel**

## 2.3 Les indicateurs inversés des effets sur l'organisation

Portrait de la dimension subjective de l'organisation apprenante

- **Bonification du climat de travail,**
- **Fidélisation du personnel, diminution de l'absentéisme,**
- **Capacité accrue de solution de problème des collectifs de travail, (crise et bris occasion de manifestation des capacités d'initiatives),**
- **Augmentation de la productivité,**
- ...

## 2.4 Éclairage nouveau sur l'organisation apprenante

### Sa dimension subjective

L'aspiration à la construction de soi dans le travail.

Passage de la flexibilité externe à la flexibilité interne

La dimension subjective de la demande éducative

Environnement favorable à l'auto-formation

### Nouvelles compétences:

- Capacité d'action autonome,
- Capacité de travailler en équipe (compétences relationnelles),
- Capacité négociation et médiation de conflits,
- Polyvalence,
- Inter apprentissage, empathie et transfert des compétences,.

Troisième dimension:

### **3. Une organisation réflexive**

Opérant dans un environnement plus vaste et plus incertain, les organisations ont besoin d'un nouvel atout stratégique interne:

**une capacité collective d'une organisation de changer, de devenir proactive, de se repositionner,**

**une rapidité et flexibilité d'action et réaction communes,**

**bref, l'intelligence collective.**

**Troisième dimension:**

### **3. Une organisation réflexive**

## **Les conditions de cette intelligence collective:**

Pas de mobilisation des acteurs sans créer les conditions de cette mobilisation:

- Construction continue d'une vision commune du devenir de l'organisation (contradiction patrons financiers-patrons économiques),
- Consolidation et intercommunication de réseaux verticaux et horizontaux de communication,
- Articulation flexibilité interne et pérennité des emplois,
- Tendence à une médiation prévisionnelle des conflits.

# Conclusion

**Vision élargie de l'organisation apprenante:**

**1. Dimension éducative**

**Haute intensité de développement  
des compétences à tous les niveaux,**

**2. Dimension subjective**

**Diffusion de la capacité d'initiative**

**3. Dimension collective**

**Organisation réflexive.**

# Conclusion

## Les enjeux

- 1. Risque d'une vue limitée de l'organisation apprenante à une ou deux de ses trois dimensions complémentaires,**
- 2. Le défi pour les PME**
- 3. La métaphore de l'organisation apprenante reflète et supporte la nouvelle organisation du travail mais aussi ses ambiguïtés** (ex. dualité de la formation structurée, implication subjective sans conditions de réalisation, dysfonctionnement de la communication),
- 4. Allocation transparente et équilibrée des fruits d'une productivité accrue.**

# Conclusion

Le défi que pose la crise actuelle aux entreprises appelle ces trois dimensions-clé de l'organisation apprenante

**Développement intensif à l'interne des compétences du personnel,**

**Mobilisation de la capacité d'initiative dans la nouvelle organisation du travail**

**Capacité endogène de conversion industrielle et organisationnelle**