

Zahir MESSAOUDENE – Enseignant Chercheur en Apprentissage Organisationnel et Amélioration Continue au département de Management Industriel – ECAM Lyon

L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL MOTEUR DE L'INTEGRATION SANTE-QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE GLOBALE

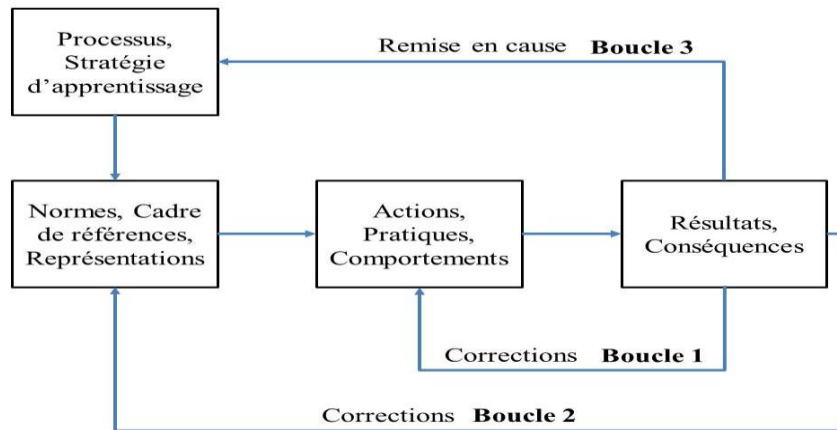
Résumé - Les démarches d'amélioration continue préconisent le développement de l'apprentissage organisationnel devant soutenir la performance globale et renforcer son intégration avec la santé-qualité de vie au travail (S-QVT). Cependant, généralement dans les entreprises, ces démarches d'amélioration de la performance sont mises en place de façon mécaniste et non organique, ce qui empêche l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage organisationnel est un levier primordial qui permet aux entreprises d'apprendre à apprendre à s'améliorer en prenant en compte la performance globale et la S-QVT. Les entreprises ont dû mal à intégrer l'apprentissage comme vecteur stratégique. Les déterminants de l'apprentissage organisationnel et individuel sont donc considérés comme des caractéristiques à prendre en compte par les chefs de projets performance (et du consultant performance externe). Cependant, dans les formations initiales & continues actuelles, ces dimensions liées à la culture de l'apprentissage ne sont pas suffisamment enseignées et mises en avant pour réduire les difficultés rencontrées par les entreprises dans la mise en œuvre d'un système favorisant Santé-QVT et Performance globale. Ce manquement a comme conséquence de créer un contexte relationnel non favorable aux développements des organisations apprenantes.

Comment expliquez-vous les difficultés rencontrées par les entreprises dans la mise en œuvre d'un système favorisant Santé-QVT et Performance globale (S-QVT&P) aux regards des 5 domaines proposés (Cf annexe 4) ? Voyez-vous d'autres domaines fondamentaux dans la compréhension de ces difficultés ?

Avant de discuter sur les difficultés liées à l'intégration des indicateurs S-QVT&P, il est d'abord primordial de comprendre la vraie problématique de pérennité des démarches d'amélioration continue. Il existe un flou dans la définition proposée de la performance globale : « *La performance globale est centrée sur la pérennité de l'entreprise et se mesure sur des critères à la fois économiques, sociaux et environnementaux et s'attache à répondre aux attentes de toutes les parties prenantes* ». Comment peut-on définir la notion de pérennité ? En quoi la mesure de différents critères génère des contradictions ? Pourquoi l'intégration des facteurs humains dans la performance crée des mécanismes d'optimisation locaux et non de pérennité globale ?

L'une des causes racines à ces questions est la dimension d'apprentissage organisationnel. En effet, l'apprentissage organisationnel est le processus qui permettrait de consolider le lien en SQVT et P. Apprendre à apprendre à s'améliorer et non simplement s'améliorer devient un processus organisationnel et culturel indispensable pour prendre en compte la vision court-terme et le développement du long terme. Les manquements au niveau des entreprises dans le domaine de l'apprentissage organisationnel impactent fortement la qualité relationnelle, les projets communs, l'amélioration continue du travail, l'intelligence collective et une gouvernance partagée.

L'apprentissage organisationnel devient possible « lorsque les individus d'une organisation se trouvent confrontés à une situation problématique et qu'ils entament une investigation au nom de l'organisation ». D'une certaine façon, le déclencheur de l'apprentissage est le résultat de cette investigation. Les individus constatent en effet un écart entre les résultats espérés et les résultats obtenus. Ils répondent à ce constat par un processus de réflexion et d'action qui les conduit à modifier leurs représentations de l'organisation ou leur compréhension des phénomènes organisationnels et à modifier leurs activités pour réduire cet écart, changeant ainsi la théorie d'usage. Les recherches soulignent alors deux niveaux d'apprentissage en fonction du degré, de la profondeur et de la modification des représentations. Ils distinguent l'apprentissage en « simple boucle » et l'apprentissage en « double boucle ». L'apprentissage en simple boucle consiste en une adaptation aux changements de l'environnement ne remettant pas en cause les valeurs de l'organisation. Les individus réagissent à l'écart de résultats par une simple boucle de rétroaction reliant l'erreur détectée aux stratégies d'action, engendrant ainsi la modification de ces derniers, sans impacter les valeurs directrices et paradigmes qui sous-tendent les théories d'action. L'apprentissage en double boucle induit, quant à lui, un changement des valeurs de la théorie d'usage et des stratégies. La double boucle fait référence aux deux boucles de rétroaction qui relient les effets observés de l'action aux valeurs et paradigmes. Ainsi, les individus effectuent un apprentissage en double boucle lorsque leur investigation engendre des changements des valeurs de la théorie d'usage. Selon les auteurs, cet apprentissage est le seul qui permet de remettre en cause les valeurs et les normes qui régissent les théories d'usage en œuvre dans les organisations. Si l'apprentissage en simple boucle est opérationnel et surtout adaptatif, l'apprentissage « en double boucle » va au-delà, puisqu'il suppose un questionnement sur les normes et les cadre de référence qui a motivé l'action, favorisant ainsi les approches innovantes. Ce second type d'apprentissage apporte une transformation des cadres généraux de référence avec ceux sur lesquels le sujet a agi initialement. Ce processus de réflexion entraîne avec lui un changement d'attitude et de comportement: « je change d'orientation ». En outre, les recherches ont aussi mis en évidence un troisième type d'apprentissage. Il s'agit de « deuterio learning » ou de l'apprentissage en triple boucle, pour souligner la possibilité d'apprendre sur sa propre façon d'apprendre, « learning about learning » ou « apprendre à apprendre » et à tirer les leçons de l'expérience. Il peut aboutir à la formation de nouvelles stratégies d'apprentissage, l'apprentissage devenant lui-même un objet d'apprentissage. L'apprentissage en triple boucle permet aux individus de remettre en cause les valeurs et les normes qui régissent leurs stratégies d'usage et d'apprentissage, et donc leur comportement concret, en situation.



Des chercheurs ont mis en avant des barrières et des typologies de causes de freins à l'apprentissage organisationnel. Selon ces auteurs, l'apprentissage en simple boucle est caractérisé par quatre éléments : l'existence d'une norme stable, d'un comparateur entre les événements ou éléments tangibles et cette norme, d'un mécanisme de retour d'expérience et enfin d'un mécanisme de correction des erreurs. Cette représentation permet de distinguer quatre causes qui appauvrissent l'apprentissage organisationnel :

- L'instabilité de la norme (due à des changements trop fréquents), qui empêche tout apprentissage.
- La qualité du retour d'expérience (par exemple s'il est détérioré, manipulé ou sorti de son contexte), dont dépend la capacité à comparer la performance réelle avec la norme.
- L'absence de retour d'expérience, qui empêche de percevoir les erreurs.
- L'absence d'autonomie décisionnelle, qui empêche les individus d'apporter des corrections aux problèmes identifiés.

L'apprentissage en double boucle est caractérisé par la même logique à laquelle s'ajoute deux éléments portant sur le mécanisme de comparaison à la norme, à savoir : l'existence d'un mécanisme d'évaluation de l'applicabilité de la norme, et l'existence d'un mécanisme de recalibrage de cette norme (qui dispose notamment des conditions de substituabilité des différentes normes entre elles). Deux freins supplémentaires sont alors identifiés :

- L'absence de dialogue entre les membres de l'organisation, qui permettrait d'évaluer l'efficacité des pratiques.
- L'absence d'expérimentation, qui a pour conséquence d'empêcher la construction de nouvelles normes d'action.

L'apprentissage en triple boucle représente la forme la plus élevée d'auto-analyse organisationnelle. Il s'agit d'une remise en question des fondements mêmes d'une organisation, de sa raison d'être, qui peut éventuellement conduire à des modifications radicales de sa structure interne, de sa culture et de ses pratiques, ainsi qu'au niveau de son contexte externe.

Cette typologie identifie deux problèmes majeurs soulevés par la littérature dans le changement organisationnel : la division verticale et horizontale du travail, qui peut créer des blocages à quasiment toutes les étapes de l'apprentissage organisationnel, et également

les systèmes d'information (informatiques ou non), qui peuvent polluer le retour d'expérience dans les organisations.

Pour résumé, l'intégration de la Santé/QVT et Performance Globale doit être accompagnée par une réelle stratégie d'apprentissage organisationnel.

Quel regard portez-vous sur le rôle du chef de projet performance en entreprise / du consultant performance externe? - En quoi les compétences individuelles des chefs de projet performance doivent-elles s'articuler avec les compétences organisationnelles/collectives pour favoriser un système S-QVT&P ?

Le problème des chefs de projet est leur capacité à fédérer l'organisation autour de l'intégration systémique SQVT et P. Comme indiqué plus haut, cette intégration doit avant tout être culturelle et donc que l'apprentissage organisationnel fasse partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Laisser cette problématique à un chef de projet est illusoire car non pérenne dans temps. La question à se poser, est comment permettre aux chefs de projets performance en entreprise / du consultant performance externe de créer un réel changement culturel autour de l'apprentissage organisationnel ?

Pour beaucoup de sociologues l'une des catastrophes managériales majeures est la multiplication des chefs de projet, le fonctionnement "en mode projet". On prend une personne (ou on l'embauche ou alors on fait appel à un expert extérieur) on lui dit *"tu vas faire travailler ensemble des gens venant de services différents"* et en général on ne lui donne aucun (ou peu) moyen pour le faire. Pourtant, il existe le danger de créer des postes de chef de projet pour tout et n'importe quoi (je ne dis pas que l'intégration SQCTP est n'importe quoi). Mais les dirigeants semblent croire qu'il suffit de donner le titre de chef pour qu'une personne le soit, que changer l'organigramme c'est changer l'organisation. C'est bien sûr faux.

Pour les sciences sociales, avoir du pouvoir c'est contrôler quelque chose d'important pour les gens qui vont travailler ensemble. Comment voulez-vous que la personne nommée chef de projet ait une quelconque autorité si elle ne contrôle pas une ressource stratégique (et notamment l'apprentissage organisationnel) ?

Comme on ne pense pas ces questions, on pratique soit la coercition soit l'incantation. La première se manifeste par tous les systèmes de contrôle et de reporting (le chef de projet doit rendre compte à sa direction). Pour la seconde, vous avez tous ces chefs d'entreprise qui deviennent des gourous expliquant les valeurs fondamentales de l'entreprise. Comme si les gens se comportaient en fonction des valeurs de l'entreprise ! Pourtant, les sciences sociales (encore elles !) ont établi depuis longtemps que les valeurs sont le résultat d'une action, pas quelque chose qu'on impose. Le résultat des actions relève comme exprimé plus haut par une intégration stratégique de l'apprentissage organisationnel. C'est pourquoi, le chef de projet performance doit contribuer aux développements de la stratégie d'apprentissage organisationnel et individuel. Il ne s'agit plus simplement de coordonnées

des chantiers d'amélioration mais également de contribuer à l'apprentissage des individus lors des kaizen.

En pratique, un processus de changement s'appuie sur l'apprentissage par la résolution de problèmes au quotidien afin de mieux comprendre les rôles des personnes. Par la pratique des chantiers d'amélioration, chacun essaie de nouvelles pratiques en permanence. Le chef de projet performance est là pour encourager chaque personne à sortir de sa zone de confort petit à petit chaque jour, d'apprendre plus et de formuler des suggestions. Il doit créer des conditions favorables pour créer l'engagement individuel dans l'amélioration et l'apprentissage. Il doit également permettre de « mieux travailler ensemble ». L'équipe y parvient en pratiquant le Kaizen ensemble, quand elle identifie le potentiel d'amélioration, étudie ses propres méthodes de travail, apporte des nouvelles idées, les teste, évalue la nouvelle méthode, et la met en œuvre. Quand les équipes sont encouragées, soutenues et autorisées à améliorer leur propre travail, la capacité de l'entreprise à changer s'en trouve grandement améliorée. Et dès lors que l'on se concentre sur la mesure de l'amélioration, on minimise le risque de rechercher le changement pour le changement. C'est cette pratique permanente du Kaizen au niveau de l'équipe qui rend l'entreprise plus performante au niveau globale et garantie la mise en œuvre du système S-QVT. Ce changement repose donc sur la capacité des chefs de projets performance dans l'apprentissage organisationnel et individuel. C'est de cette façon que l'entreprise apprend à s'adapter et à apprendre du changement. Cela exige, pour le chef de projet performance, de se concentrer sur les fondamentaux plutôt que de réagir tactiquement aux événements et de rechercher les personnes qui vont construire le système d'apprentissage nécessaire pour apprendre comment changer à l'échelle de l'entreprise. Il doit donc mettre en œuvre un environnement favorable aux systèmes d'apprentissage qui évoluent de façon organique afin d'aider l'entreprise à croître et à se développer de manière continue. Un fort leadership est nécessaire car il est la source de l'énergie requise pour maintenir l'effort de kaizen à tous les niveaux de l'entreprise. Il tire le changement permanent pour aider l'entreprise à s'adapter à des circonstances nouvelles sans abandonner ce qui est connu et qui fonctionne. Le chef de projet performance doit aider les responsables à trouver l'équilibre adéquat du Kaizen (améliorer la performance chaque jour) et du respect (prendre en compte l'expérience des gens et leur développement).

Pour résumé, l'intégration de la Santé/QVT et Performance Globale doit être dirigée par une réelle stratégie globale d'apprentissage organisationnel et non pilotée par un seul chef de projet (il doit avoir un levier décisionnel au niveau de la stratégie d'apprentissage).

En quoi le contexte relationnel entre les acteurs de l'entreprise est-il susceptible de générer des difficultés dans la mise en œuvre d'un système S-QVT&P ? Et spécifiquement entre les chefs de projets performance et les autres parties prenantes (Directions, CHSCT, IRP, RH, DAF, QSE, ...) ?

Pour mettre en œuvre un système S-QVT& P pérenne dans le temps, il faut comprendre les déterminants de l'apprentissage organisationnel qui sont les propriétés qui vont permettre à une entreprise de « bien » apprendre, d'apprendre à apprendre et de pérenniser une

démarche d'amélioration continue globale. Les déterminants sont les suivants (ils impactent sur le rôle des parties prenantes au niveau comportemental, organisationnel et culturel) :

- Structure organisationnelle
- Routines managériales
- Vision claire et partagée
- Motivation, promotion de l'initiative personnelle
- Temps et environnement adaptés à la résolution de problèmes
- Réorientation des compétences
- Prise en compte des résistances des individus
- Communication formelle
- Revue des standards
- Capacité des systèmes d'information
- Apprentissage par la résolution de problèmes
- Suivi et contrôle des actions de résolution de problèmes

Des recherches-actions ont mis en avant des résultats intéressants au niveau de l'application des déterminants d'apprentissage organisationnel qui impactent le contexte relationnel des acteurs de l'entreprise.

Ces recherches ont montré que les déterminants d'apprentissage organisationnel jugés « absents » pour une majorité d'entreprises sont relatifs à la motivation-promotion de l'initiative personnelle, la réorientation des compétences et l'apprentissage par la résolution des problèmes. Ainsi, par exemple, plusieurs responsables de l'amélioration continue nous ont rapporté que les systèmes de formation non suffisamment formalisés et peu en accord avec les compétences et le développement personnel de chacun des salariés, peuvent conduire dans certains cas (souvent les plus extrêmes) à une perte de motivation du personnel. En effet, ces mêmes salariés nous ont annoncé qu'ils avaient de très fortes difficultés à trouver du sens à ces formations. Ce constat empirique, nous rappelle l'un des défis annoncés par Peter Senge que doivent relever les entreprises dans leur gestion du changement. Il s'agit du *défi de la peur et de l'angoisse* face aux lacunes des individus. Un autre exemple est donné par le Lean Manager d'une entreprise de sous-traitance de l'aéronautique. Il nous explique que les formations dispensées pour les opérateurs étaient trop théoriques. En effet les chantiers menés dans cette entreprise ne jouaient pas un rôle assez important pour permettre aux participants d'apprendre les méthodes de résolution de problèmes. Nous sommes dans le cas où beaucoup de chantiers de type « Kaizen » ont un rôle d'amélioration d'une situation problématique mais pas du tout pour faire monter en compétences les salariés. Ici, nous retrouvons un autre défi proposé par Peter Senge, celui du *défi de la pertinence*. Dans une majorité des entreprises questionnées, l'apprentissage par la résolution des problèmes n'est pas assimilé et n'est dans ce cas pas évalué, ce qui nous renvoie à un troisième défi : *celui de la diffusion*. Ce constat a été renforcé par plus de la moitié des entreprises questionnées. En effet, les responsables de la démarche Lean sont bien conscients que les individus participants à des chantiers d'amélioration n'ont pas de retour pertinent sur le travail fourni, ils ne connaissent pas les résultats obtenus et surtout ils n'ont pas de retour sur leurs connaissances et leurs capacités professionnelles acquises lors des chantiers d'amélioration.

Les déterminants jugés « insuffisants » par une majorité des entreprises sont les suivants : routines managériales, temps et environnement adaptés à la résolution de problèmes, prise

en compte des résistances des individus. Des exemples nous permettent d'illustrer l'insuffisance de ces déterminants d'apprentissage. Un directeur industriel d'une PME, nous a indiqué que les choix des chantiers pilotes étaient souvent soumis à un critère de gains rapides. Il nous a aussi rapporté qu'un autre critère était « l'ambiance social » du secteur à transformer. Cet exemple terrain, nous rappelle un défi des organisations apprenantes : le *défi de l'isolement et de l'arrogance*. En effet, les individus participant au groupe pilotent du projet et ceux qui n'y participent pas ne se comprennent plus et n'ont plus la même vision des actions à réaliser. Nous retrouvons également ce syndrome dans un exemple donné par un responsable d'un service méthode. Cette personne nous a rapporté que la formalisation insuffisante de la définition des rôles des services supports et ceux du secteur productif lors de chantiers d'amélioration mettait en danger la pérennité des actions entreprises. De plus, ce même acteur nous a indiqué que dans son entreprise, la participation des services support aux actions d'amélioration était trop dirigée sur les dysfonctionnements importants (identifiés comme les têtes de Pareto). Cet autre exemple pragmatique, nous amène au *défi de l'appréciation négative des progrès*. En effet, les individus opérationnels ne voient pas de résultats positifs et ils pensent que ce qui a été fait est inutile et ne fonctionne pas. Les entreprises considèrent que le temps alloué pour la résolution de problèmes est soit absent ou insuffisant. Nous retrouvons donc un autre défi des organisations apprenantes : *la maîtrise de son propre temps*. En effet, après enquête sur le terrain, des leaders des secteurs de production (chefs d'équipe, agents de maîtrise ou superviseur) des entreprises observées nous ont rapporté des lacunes au niveau de l'accompagnement de la direction lors de l'apprentissage de la résolution de problèmes. En effet, nous avons constaté sur le terrain, que les routines managériales pour aider et accompagner les équipes du terrain étaient le plus souvent défailtantes ou limitées dans le temps. Ce constat nous renvoie encore à un autre défi proposé par Peter Senge : *le défi du coaching*. En effet, en questionnant les superviseurs d'une entreprise spécialisée dans la chaudronnerie pour le secteur mécanique, ils nous ont remonté le fait qu'ils ont une bonne conscience de l'intérêt des démarches de résolution de problèmes, mais ils ne savent pas comment procéder au niveau de leur secteur de manière pérenne.

Le contexte relationnel dans des entreprises non engagées dans une stratégie d'apprentissage organisationnel génère des barrières à la mise en œuvre d'un système S-QVT&P comme l'indique quelques exemples dans le tableau ci-dessous :

Barrières	Remarques des entreprises concernant les barrières à l'apprentissage organisationnel
Instabilité de la norme	<p>« <i>Risque psychologique et stress des leaders de production face aux nombreux problèmes à résoudre rapidement</i> »</p> <p>« <i>Lancement trop rapide de plusieurs chantiers d'amélioration en même temps</i> »</p> <p>« <i>Priorité à la production et non à l'amélioration continue</i> »</p> <p>« <i>Les objectifs ne sont pas atteignables</i> »</p> <p>« <i>Trop de problèmes d'un coup à résoudre</i> »</p> <p>« <i>Changements trop rapides des standards de travail</i> »</p> <p>« <i>Pression des clients : travail dans l'urgence et non dans l'amélioration continue</i> »</p>

Qualité du retour d'expérience	<p>« A3 de résolution de problèmes non clôturés depuis plusieurs mois »</p> <p>« Qualité des retours d'expériences non comprise par les opérateurs »</p>
Absence de retour d'expérience	<p>« Manque de retours aux opérationnels des résultats obtenus »</p> <p>« Pas de retours d'expériences des chantiers clôturés »</p>
Absence d'autonomie décisionnelle	<p>« Non appropriation par le personnel de production de la résolution de problèmes »</p> <p>« Perte d'initiative et d'autonomie des opérateurs dus à la remontée des problèmes terrain vers les réunions quotidiennes »</p> <p>« Manque de visibilité stratégique »</p>
Absence de dialogue	<p>« La résolution de problèmes est gérée et réalisée par les services support (tête de Pareto) »</p> <p>« Manque de compromis entre formel et informel »</p> <p>« Tension entre la production et le service d'amélioration continue et des services supports entre eux »</p>
Absence d'expérimentation	<p>« Temps trop limité pour la résolution de problèmes »</p> <p>« Choix des chantiers limités aux gains rapides et non à l'expérimentation »</p> <p>« Processus de management instable pour une résolution de problèmes efficace »</p> <p>« Contraintes de temps et de ressources humaines pour la résolution de problèmes »</p> <p>« Trop de formalisme et pas assez de pragmatisme »</p>

Pour résumé, l'intégration de la Santé/QVT et Performance Globale doit être collective par une réelle stratégie d'apprentissage organisationnel.

En quoi la formation initiale & continue actuelle des chefs de projet performance génère des représentations propices ou non au déploiement d'un système liant santé / qualité de vie au travail et performance ? Comment peut-on favoriser l'émergence des compétences collectives tant dans les entreprises que dans les cursus de formation (initiale et continue) ?

Les formations initiales & continues actuelles des chefs de projet performance doivent pour l'ensemble être remises en cause. En effet, les formations proposées ne vont pas assez en profondeur dans les mécanismes de compréhension de l'apprentissage organisationnel. Je rappelle que l'un des leviers primordial dans l'intégration d'un système S-QVT & P pérenne dans le temps est de construire une réelle stratégie d'apprentissage en « triple boucle ».

Il s'agit de mieux comprendre les impacts humains (sociaux, psychologiques, cognitives, comportementaux) individuels et collectifs et les impacts organisationnels induits par les changements (niveau et prise de décision, responsabilisation, hiérarchie, groupes de travail pluridisciplinaires, déploiement des outils d'amélioration continue...) apportés par la transformation S-QVT & P. Pour cela, il faut s'intéresser plus en profondeur sur le « métier » du Lean Manager ou Agent du changement qui doit avoir un rôle de « *problem solving chain manager* » (agent de la transformation des processus de résolution de problèmes). Un autre objectif pourrait de créer des formations dédiées à une meilleure compréhension des freins à l'atteinte de l'apprentissage organisationnel qui est soumis aux variabilités de la gestion des processus de résolution de problèmes et donc d'un manque de « flexibilité » cognitive des acteurs du changement.

Pour cela, il faudrait premièrement proposer de formaliser des bonnes pratiques d'animation à l'aide d'une approche sur la modélisation des mécanismes d'interactions entre outils managériaux, conduite du changement et apprentissage organisationnel à destination des Lean Managers (*renforcement des modèles des systèmes de management visuel*).

Dans un deuxième temps, formaliser une formation selon une approche d'observation et d'évaluation des activités cognitives lors des démarches de résolutions de problèmes (chantier Kaizen) afin d'identifier les sources de progrès dans la capacité de résolution de problèmes des acteurs au sein des entreprises (*renforcement des activités de type Kaizen Teian*).

Il existe un vrai manque au niveau des formations concernant la cartographie des cultures d'apprentissage de l'amélioration continue en corrélation avec les cultures professionnelles (*renforcement des activités organisationnelles d'amélioration continue*).

Pour résumé, l'intégration de la Santé/QVT et Performance Globale dans les formations initiales et continues doit comprendre les processus d'amélioration continue des organisations de résolution de problèmes.

Quelles sont les compétences clefs du chef de projet performance en entreprise / du consultant performance externe ?

Les principales activités exercées devront être les suivantes :

- Elaborer une stratégie de déploiement de l'amélioration continue dans le cadre de l'apprentissage organisationnel
- Coordonner des chantiers d'amélioration continue
- Accompagner les équipes à la résolution de problèmes
- Créer les conditions favorables à l'apprentissage organisationnel
- Cartographier la culture de l'entreprise selon les déterminants de l'apprentissage organisationnel
- Développer la culture de l'apprentissage de l'apprentissage

Pour cela, les nouvelles formations initiales et continues devraient permettre d'apporter une cartographie des champs de compétences d'un Lean Manager ou Agent du Changement dans le **cadre de situations de travail difficile, incertain et praxéologique (apprentissage de l'apprentissage)**. Pour cela, un des axes de réflexions possible est d'utiliser le modèle TWI (*Training Within Industry*) développé pour le « métier » de superviseur. Ce modèle sera adapté pour la fonction de chef de projet performance et pourrait être composée de 3 axes professionnels : Job Method, Job Relation et Job Instruction - par exemple Job Method : être capable d'apprendre aux acteurs de l'entreprises d'engager des processus de résolution de problèmes, Job Relation : être capable d'identifier les sources de stress des collaborateurs et d'engager des actions pour éliminer ces sources de stress, Job Instruction : être capable d'accompagner les équipes dirigeantes au développement de la culture de l'amélioration continue, etc.

Ce prochain référentiel de compétences pourrait être dérivé du champ de l'apprentissage organisationnel et de l'entreprise apprenante afin de créer une vraie fonction d'agent du changement au service des entreprises.

Pour résumé, l'intégration de la Santé/QVT et Performance Globale dans les compétences des chefs de projet performance doit comprendre la cartographie des déterminants de l'apprentissage organisationnel et des barrières à la culture d'apprentissage organisationnel.

En quoi le développement d'une organisation apprenante est un levier pour la mise en œuvre d'un système S-QVT&P ?

Afin de surmonter ces blocages de la construction d'un système S-QVT&P, il est primordial de créer et entretenir une culture favorable à l'apprentissage. Pour faire de l'apprentissage organisationnel une activité collective s'étendant à l'ensemble de l'organisation, il est nécessaire de l'intégrer à la culture organisationnelle. Une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage permet, encourage, valorise, récompense et utilise les apprentissages de ses membres, tant sur le plan individuel que collectif. L'expérience de certaines entreprises dites « libérées » (ayant un niveau « très satisfaisant » des

déterminants d'apprentissage organisationnel qui possèdent une culture de l'apprentissage démontre que :

- l'apprentissage est une activité légitime. Autrement dit, l'apprentissage est considéré comme faisant partie intégrante des responsabilités professionnelles d'une personne, et non pas comme étant une activité à laquelle on se consacre dans ses temps libres.
- l'apprentissage est encouragé et soutenu. Les directeurs l'intègrent à la responsabilité qu'ils ont de s'assurer que leurs collègues sont encouragés à contribuer personnellement au développement des pratiques et politiques de l'organisation.
- des ressources adéquates sont allouées à l'apprentissage. On reconnaît que l'apprentissage demande du temps et peut aussi nécessiter d'autres ressources, y compris des ressources financières.
- l'apprentissage est récompensé. L'existence de mécanismes visant à récompenser, à valoriser et à reconnaître l'apprentissage organisationnel contribue grandement à encourager les employés à consacrer du temps et des ressources à l'apprentissage, tant sur le plan organisationnel que personnel. Parmi ces mécanismes, on retrouve : inclure dans les descriptions de tâches des responsabilités en matière d'apprentissage ; reconnaître les contributions tout au long de l'année et non pas seulement lors d'évaluations annuelles de la performance ; montrer que l'apprentissage permet d'améliorer les perspectives de carrière.
- l'organisation vise à surmonter les obstacles internes à l'apprentissage. Des stratégies visant à faire face aux obstacles internes sont élaborées à partir d'une analyse systématique et expliquées clairement à tous les membres de l'organisation.

On peut noter qu'il existe une culture de l'apprentissage lorsque : « *les collègues expriment leurs pensées, leurs sentiments et partagent leurs connaissances avec assurance ; se posent mutuellement des questions, sont à l'écoute les uns des autres et confrontent leurs idées de façon constructive* » ; « *les erreurs sont rarement répétées ; les employés de longue date ne sont pas cyniques à l'égard de leur travail et que les problèmes sont exposés et résolus sans jeter le blâme sur personne* ». À l'échelle de l'organisation, « *il existe une culture de l'apprentissage lorsqu'on sent une progression grâce aux nouvelles initiatives qui viennent enrichir les initiatives antérieures* » et quand « *la direction reconnaît et donne priorité à l'apprentissage comme partie intégrante des pratiques exemplaires* ».

Pour créer une culture de l'apprentissage, il est de toute évidence important de commencer là où résident l'énergie et l'intérêt dans l'organisation. Une démarche possible est d'amener les employés à identifier et à reconnaître les entraves, puis à développer des moyens de faire face aux difficultés afin de bâtir le genre d'organisation à laquelle ils aimeraient appartenir. Une autre démarche consiste à identifier des défenseurs ardents de l'apprentissage et à s'appuyer sur leur enthousiasme.

Pour résumé, l'intégration de la Santé/QVT et Performance Globale est présente dans les entreprises apprenantes car elles développent l'apprentissage organisationnel et favorisent la culture de l'apprentissage de l'amélioration continue globale.

Comment expliquez-vous que le modèle Lean ne tienne pas toutes ses promesses de performance globale ?

L'un des raisons est que le « modèle Lean » est vu par la plupart des entreprises comme une approche « mécaniste » et non organique, c'est un système vivant. A la base le Lean Management est un système d'apprentissage de la résolution de problèmes. Malheureusement, il a été dévoyé par un ensemble de personnes et vu comme un système de changements « radicaux » alors qu'il est basé sur le respect, le travail d'équipe, une vision scientifique et pragmatique (et non sur un ensemble d'outils), le challenge des équipes à apprendre à améliorer et à améliorer les conditions favorables à l'apprentissage individuel et collectif. En fait l'esprit Kaizen (issu de Deming) a été mal compris, mal interprété et donc mal appliqué.

Pour résumé, la mauvaise compréhension du Lean Management a créé des situations de « dévoiement » des apprentissages organisationnels qui sont à la base les fondements de ce modèle.

Bibliographie :

- Argyris, C., Schon, D.A. , (2002) *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode et pratique*. Paris: De Boeck.
- Clément, E., (2009) *La Résolution de problème : à la découverte de la flexibilité cognitive*, A. Colin, 235 p. (ISBN 978-2-200-35513-5).
- Dubouloz, S., (2013) *L'innovation organisationnelle - antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management*, Thèse de doctorat de l'Université de Savoie
- Fiol, MC., Lyles, MA., (1985) *Organizational Learning*, *The Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, pp. 803-813.
- Huet, F., (2004) *Apprentissage collectif et dynamique coopérative : Une étude empirique des PME françaises*. Thèse de doctorat de l'Université Technologique de Compiègne
- Kerri Gati ,S., (2009) *Les compétences spécifiques des chefs de projet et leurs modalités de développement*. Thèse de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Lambert, G., Ouédraogo, N., (2006) *L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus*, *Revue française de gestion* 2006/7 (n° 166) Pages 15 – 32.
- Levitt, B., March, J., (1988) *Organizational Learning*, *Annual Review of Sociology*, n° 14, pp. 319-340.
- Lunenburg, FC., (2010) *Managing change: the role of the change agent*, *International Journal of Management, Business, And Administration*, Volume 13, Number 1.
- MacDonald, S., (1995) *Learning to change: An Information Perspective on Learning in the Organization*, *Organization Science*, vol. 6, n°5, pp. 557-568.
- Messaoudene, Z., Lyonnet, B., (2012) *Relations entre les pratiques de management et le système Lean opérationnel d'entreprises françaises*, Vol. 31, N° 2, *Revue Française de Gestion Industrielle*.

- Messaoudene, Z., Relations entre les pratiques d'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel dans des PME françaises, 11^e CONGRES INTERNATIONAL DE GENIE INDUSTRIEL – CIGI2015, Québec, Canada
- Paulus, K., Soparnot, R, (2014) Les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE : une perspective interactionniste. Le cas de la norme ISO 26000, XXIII *Conférence Internationale de Management Stratégique*, 26-28 mai, Rennes, France.
- Schimmel, R., Muntslag, DR., (2009) Learning barriers: a framework for the examination of structural impediments to organization change, *Human Resource Management*, 48(3), pp 399-416.
- Senge, P., (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York.
- Todnem, R., (2005) Organizational change management: A critical review, *Journal of Change*.

Zahir MESSAOUDENE est Docteur en Génie Industriel de l'Université Louis Pasteur de Strasbourg. Il a travaillé pendant 7 ans chez un fabricant de motocyclettes et de scooters en tant d'ingénieur amélioration continue sur le secteur des presses à injecter. Il est enseignant chercheur à l'ECAM de Lyon dans le domaine du Lean Management et Apprentissage Organisationnel. Il enseigne les principes du Lean manufacturing aux élèves ingénieurs par apprentissage pour un volume de 120 heures. Il est responsable de formation du mastère spécialisé « Manager de l'amélioration continue » de l'ECAM Lyon dans lequel il initie les candidats à l'apprentissage organisationnel et l'entreprise apprenante. Ses travaux de recherche s'intéressent à comprendre et à modéliser les problèmes complexes de conception, d'implantation et d'organisation des systèmes de production Lean. Convaincu que Toyota a passé des années à résoudre et à surmonter des contradictions, ces travaux se fondent sur une réflexion dialectique pour des applications à des entreprises spécifiques. Ses réflexions scientifiques sont pilotées au sein du CERSYL (Centre d'Etudes et de Recherches sur le SYstème Lean) qu'il dirige. Il accompagne des entreprises dans le développement de la culture de l'amélioration continue. Il est spécialisé dans la construction des espaces de management visuel et de l'amélioration continue des processus de résolution de problèmes. Son approche d'enseignement et de recherche utilise le paradigme de pensée hérité de la dialectique. Il a fondé le concept de compétences organisationnelles et culturelles dans le cadre des démarches d'amélioration continue. Il travaille actuellement sur les compétences du « manager de l'amélioration continue » en situation praxéologique.