

L'organisation apprenante : vers la mise en place d'une nouvelle approche managériale pour le développement des entreprises (Présentation de l'expérience de L'Oréal et Nespresso)

---

**L'organisation apprenante : vers la mise en place d'une nouvelle approche managériale pour le développement des entreprises (Présentation de l'expérience de L'Oréal et Nespresso)**  
**The learning organization: towards the implementation of a new managerial approach for companies development (Presentation of the experience of L'Oréal and Nespresso)**

**Khalida Mohammed Belkebir**, MCA, Laboratoire IEOEI, Université de **Khemis Miliana**, Algérie, k.mohammed-belkebir@univ-dbkm.dz

Date de soumission: 10 /1/2022 Date d'acceptation: 05/5/2022 Date de publication: 06/06/2022

**Résumé :**

Une organisation apprenante fait référence à tout organisme qui met l'apprentissage permanent de ses membres au centre de ses valeurs. Sa mise en place constitue une opération de gestion d'un changement stratégique ; la transformation doit se produire à tous les niveaux : la personne, les équipes et l'organisation. Ses retombées bénéfiques sont liées à des changements significatifs et durables au sein de l'entreprise. De plus, grâce à l'apprentissage collectif des équipes, l'organisation apprenante a une incidence positive sur la qualité et la productivité du travail.

**Mots clés:** Organisation apprenante, apprentissage organisationnel, entreprise, développement.

**Abstract:**

A learning organization refers to any organization that places the lifelong learning of its members at the center of its values. Its implementation constitutes a strategic change management operation; transformation must happen at all levels: the person, the teams and the organization. Its beneficial effects are linked to significant and lasting changes within the company. In addition, through the collective learning of teams, the learning organization has a positive impact on the quality and productivity of work.

**key words:** Learning organization, organizational learning, company, development.

## Introduction :

Aujourd'hui, le principe d'organisation apprenante répond à la nécessité des entreprises de s'adapter aux changements de l'économie. Par nature instable, l'environnement économique impose ainsi une certaine flexibilité aux entreprises qui doivent adapter leurs méthode de fonctionnement pour survivre. Pour ce faire face à ces évolutions contextuelles, les entreprises ont développé plusieurs outils, parmi eux, « l'organisation apprenante ». Concrètement : apprendre au fur et à mesure pour faire face au changement et créer une nouvelle forme de richesse, liée à la connaissance.

L'entreprise doit donc se transformer en organisation apprenante pour favoriser la découverte d'améliorations et leur mise en œuvre. Cette organisation de type apprenante est la conséquence logique et inéluctable de l'évolution des exigences du client, de technologies de plus en plus sophistiquées et d'une concurrence féroce.

L'objet du présent papier est traversé par un souci d'étude de l'importance et du rôle de la mise en œuvre de l'organisation apprenante dans le développement des entreprises, en se basant sur le model célèbre des cinq disciplines Peter Senge. Notre objectif est d'essayer de répondre aux questions suivantes:

Quelles sont les différentes pratiques pour créer l'organisation apprenante ? Quel est son impact sur le développement des entreprises ? Et qu'en est-il de l'expérience de L'Oréal et Nespresso en ce domaine ?

L'originalité de notre travail réside dans l'analyse du rôle que peut jouer l'organisation apprenante, en tant qu'approche managériale moderne et très en vigueur, dans le développement des entreprises, en plus de la présentation de l'expérience des entreprises mondiales en ce domaine, a l'instar de : l'Oréal et Nespresso.

Sur le plan méthodologique, notre travail est structuré autour des trois parties suivantes :

La première partie est consacrée au cadre conceptuel de l'organisation apprenante, elle est divisée en trois chapitres : définition et caractéristiques de l'organisation apprenante, l'apprentissage organisationnel, et les cinq disciplines de (Peter Senge).

La deuxième partie est divisée en deux chapitres, elle est dédiée à la mise en œuvre de l'organisation apprenante, ainsi que ses retombées bénéfiques au profit des entreprises.

La troisième partie discute l'expérience de deux entreprises mondiales dans le domaine de l'organisation apprenante, avec deux chapitres consacrés successivement aux expériences de : L'Oréal, Nespresso.

## **LA PREMIERE PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ORGANISATION APPRENANTE**

La notion d'organisation apprenante est relativement récente. Son émergence est liée à la critique des formes traditionnelles de l'organisation du travail : la rigidité des procédures, le ritualisme des méthodes et la fuite de responsabilité des acteurs.

### **CHAPITRE 1 : DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION APPRENANTE**

#### **Premièrement : Définition de l'organisation apprenante**

Le concept d'organisation apprenante s'est particulièrement développé en 1990 lorsque l'auteur (Peter Senge) dans son premier ouvrage, *la cinquième discipline*, définit ce concept. Par la suite d'autres auteurs ont proposé des définitions qui ressemblent peu ou prou, à celle mise en avant par cet auteur.

En effet, (Senge) définit l'organisation apprenante comme étant un système dynamique en perpétuelle et en constante amélioration. Par ailleurs, selon (Senge), les organisations apprenantes sont des : « organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble ».<sup>1</sup>

En plus de (Senge), d'autres auteurs ont défini l'organisation apprenante. Parmi ces définitions les plus représentatives on trouve:<sup>2</sup>

Celle de Pedler, Boydell et Burgoyne : « Une organisation apprenante est une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et qui se transforme continuellement ».

Celle de Hayes, Wheelwright et Clark : « Une organisation apprenante facilite un développement participatif (horizontal) et innovateur (vertical) avec et entre les gens et les institutions au plan commercial, technologique et social. En cela, elle

---

<sup>1</sup> : Malek Shah Bin Mohd Yussof, « Le service public : une organisation apprenante –L'expérience Malaisienne », Revue Internationales des Sciences Administratives, vol.71(3), 2005, p.498.

<sup>2</sup> : Daniel Belet, « Le concept d'organisation apprenante : Vers un nouveau paradigme pour le développement des ressources humaines », Groupe Thématiques N° 07, AGRH, Jouy – en – Josas, 1993, p.312.

transcende non seulement l'entreprise au sens commercial, mais aussi comme institution hiérarchique ».

Ou encore celle de Handy : « L'organisation apprenante peut signifier deux choses, il peut vouloir dire une organisation qui apprend et/ou une organisation qui encourage l'apprentissage de ses membres. Il devait signifier les deux ».

L'organisation apprenante est également définie par d'autres auteurs comme une « organisation qui présente une adaptabilité, apprend de ses erreurs, explore des situations de développement et optimise la contribution de son personnel ».<sup>1</sup>

Ces définitions mettent l'accent sur les différentes facettes riches et complexes du concept de l'organisation apprenante : transformation, changement, participation, formation, innovation, adaptation, délégation, encouragement de l'implication du personnel, etc.

D'une façon générale, une organisation apprenante met l'apprentissage permanent de tous ses membres au centre de ses valeurs, pour transformer continuellement l'organisation dans un sens qui permet une satisfaction meilleure de tous les partenaires.

### **Deuxièmement : Caractéristiques de l'organisation apprenante**

Une organisation est réellement apprenante quand elle est capable de créer le futur auquel ses membres et parties prenantes aspirent, tout en anticipant et s'adaptant à un environnement toujours changeant. Ainsi, elle désigne une organisation en capacité de : faire face à l'imprévu, faire de cet imprévu une opportunité d'apprentissage individuel et collectif, et ajuster son fonctionnement et ses procédures en apprenant elle-même de l'imprévu, selon une logique d'évolution continue.

Suite aux définitions précédentes, nous pouvons dégager des caractéristiques de l'organisation apprenante, Pedler, Boydell et Burgoyne (1997)<sup>2</sup>, en ont dégagé onze :

- La définition de la stratégie s'appuie sur l'expérimentation et l'apprentissage ;

---

<sup>1</sup> : Marie-Claude Lehoux, « L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes », Collections de l'institut universitaire en déficience intellectuelle et en trouble du spectre de l'autisme, CIUSSS MCQ, Trois-Rivières (Canada), 2017, p.03.

<sup>2</sup> : Anissa Oualmi, « Le tutorat participe t-il à une logique d'organisation apprenante le cas de l'entreprise GlaxoSmithKline Evreux », Thèse de master professionnel Ingénierie et conseil de formation, Université de Rouen, 2007, pp.19-20.

- La prise de décision est fondée sur une approche participative ;
- Le système d'information favorise la compréhension de la situation, la responsabilité et l'initiative ;
- Le « controlling » et la comptabilité renseignent sur les performances et permettent de comprendre les mécanismes économiques et financiers ;
- Les échanges internes entre unités sont favorisés ;
- Les structures de l'entreprise favorisent la responsabilisation et l'apprentissage ;
- La rémunération est flexible et récompense les performances dans le sens des valeurs et objectifs définis ;
- Les informations sur le marché et l'environnement sont récoltées par les collaborateurs du front et transmises dans l'organisation ;
- L'apprentissage se fait aussi par les échanges entre entreprises ;
- L'entreprise favorise un climat d'apprentissage et d'expérimentation ;
- Chacun dispose, dans l'entreprise, de possibilités d'auto-développement.

En résumé, une organisation apprenante est :

- ✓ Une organisation qui favorise l'émergence des compétences individuelles et collectives ;
- ✓ Une organisation qui favorise tous types d'apprentissage ;
- ✓ Une organisation où tout le monde peut apprendre et en toute situation.

La notion d'organisation apprenante fait référence à la vie elle-même : qui n'apprend pas est amené à disparaître. Elle favorise donc, par ses attitudes, ses structures et les processus mis en place, à tous les niveaux, l'apprentissage et l'innovation permanente, de manière intentionnelle.

## **CHAPITRE 2 : L'ORGANISATION APPRENANTE ET L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

En réalité, il n'est pas aisé de délimiter les contours de la notion d'organisation apprenante. La difficulté tient pour partie aux conflits de voisinage théorique suscités par la notion d'apprentissage organisationnel, proche et distincte à la fois.

### **Premièrement : Définition de l'apprentissage organisationnel**

Très tôt théorisé, l'apprentissage organisationnel a suscité de nombreux travaux en sciences de gestion, mais aussi en sociologie et en psychologie sociale. Il faut dire que la capacité d'une organisation à développer des apprentissages

internes a souvent été présentée comme un avantage concurrentiel majeur doublé d'une dimension stratégique.<sup>1</sup>

L'apprentissage est généralement compris ou comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement ou comme une démarche d'essais et d'erreurs permettant de corriger le comportement de l'entreprise.<sup>2</sup>

Parmi les définitions de l'apprentissage organisationnel, celle inspirée des travaux de Dodgson (1993) et de Koenig (1994): « L'apprentissage organisationnel est le processus d'acquisition, de création et d'exploitation des connaissances par le biais d'interactions entre individus, ceci en vue de développer des habitudes qui répondent spécifiquement aux exigences de l'environnement, et qui par conséquent améliorent l'efficacité de l'organisation ».<sup>3</sup>

L'apprentissage organisationnel est défini aussi comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.<sup>4</sup>

### **Deuxièmement : Relation entre organisation apprenante et apprentissage organisationnel**

Les termes apprentissage organisationnel et organisation apprenante sont quelques fois utilisés de façon interchangeable. Cependant, l'apprentissage organisationnel désigne certains types d'activités qui ont lieu au sein de l'organisation, tandis que l'organisation apprenante désigne l'organisation proprement dite.<sup>5</sup>

Il faut dire que l'apprentissage organisationnel est un concept aux multiples facettes qui se fonde sur une distinction opérée entre, d'une part, les perspectives qui mettent l'accent sur les aspects organisationnels de l'apprentissage et, d'autre part, celles qui mettent l'accent sur les connaissances propres à l'organisation.

---

<sup>1</sup> : Nassouh Mailis, « Management de la qualité et organisation apprenante : L'apport de Deming », ESSACHESS-Journal for Communication Studies, Vol 2, N° 13, 2009, Rouen, p.13.

<sup>2</sup> : Frédéric Leroy, « Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion », Thèse de doctorat en gestion et management, HEC Paris, 2000, p.35

<sup>3</sup> : Yacine Hannachi, « L'impact de l'entreprise apprenante sur la performance des nouveaux produits et effets intermédiaires de la turbulence de l'environnement et de l'apprentissage organisationnel », 23<sup>ème</sup> Conférence internationale de Management Stratégique, Association Internationale de management stratégique (AIMS), Rennes, 2014, p.05.

<sup>4</sup> : Gérard Koenig, L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, Revue française de gestion, n°160, 2006, p.297.

<sup>5</sup> : Malek Shah Bin Mohd Yussof, Op.cit., p.498.

Dans le premier cas, on parlera d'organisation apprenante et l'on cherchera à se poser la question des catégories organisationnelles qui peuvent rendre le contexte favorable à l'apprentissage. Dans l'autre perspective, on mettra l'accent sur l'apprentissage comme processus à l'œuvre dans les organisations.<sup>1</sup>

Cependant, les notions d'apprentissage organisationnel et d'organisation apprenante sont assez souvent utilisées indifféremment. Plusieurs critères permettent de les distinguer. En premier lieu, l'apprentissage organisationnel renvoie à un processus tandis que l'organisation apprenante est envisagée comme un modèle d'organisation. Par ailleurs, si l'apprentissage peut être considéré comme inhérent à la vie organisationnelle, voire « naturel », l'organisation apprenante se présente comme un modèle à construire. De plus, nombre de théories de l'apprentissage organisationnel tendent à faire la part belle à l'approche individuelle de l'apprentissage contrairement aux travaux sur l'organisation apprenante, caractérisés par le souci d'articuler les niveaux individuels, groupaux et organisationnelles. Enfin, l'étude de ces notions a suivi deux voies distinctes, l'une dominée par la question « Comment une organisation apprend-elle ? », l'autre par le problème « Comment mettre en place une organisation apprenante ? ». La première est au centre des travaux sur l'apprentissage organisationnel ; plutôt traitée dans la littérature académique, elle suscite des recherches descriptives. Le thème de l'organisation apprenante, quant à lui, inspire des positions perspectives et normatives, caractéristiques des publications des praticiens.<sup>2</sup>

### **CHAPITRE 3 : LES ELEMENTS DE BASE DE L'ORGANISATION APPRENANTE (LES CINQ DISCIPLINES DE SENGE)**

Afin de conduire l'organisation à l'excellence, (Senge) propose le développement de cinq facteurs qu'il appelle « les disciplines » : La pensée systémique, la maîtrise personnelle, la vision partagée, les modèles mentaux et l'apprentissage en équipe.

#### **Premièrement : La maîtrise personnelle**

La maîtrise personnelle est ce que (Senge) décrit comme un nucléon d'une organisation qui apprend, l'élément central. Elle s'applique à l'apprentissage de l'individu.

Pour Dubois-Varin : « Faire preuve de maîtrise personnelle signifie mettre à profit sa créativité et non réagir aux événements. Une personne qui fait preuve de

---

<sup>1</sup> : Yvon Pesqueux, « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », Série Recherche N° 6, Cahiers du LIPSOR, 2004, p.05.

<sup>2</sup> : Nassouh Mailis, Op.cit., p.14.

maitrise personnelle sait ce qu'elle veut dans la vie et est capable d'atteindre ses buts ». <sup>1</sup>

Afin d'y parvenir, l'employé se doit d'avoir des objectifs personnels, de désirer approfondir sa capacité d'analyse en plus d'avoir une vision de ce qui serait souhaité dans l'organisation.

### **Deuxièmement : Les modèles mentaux**

Selon (Senge), si la grande majorité des bonnes idées ne sont pas mises en pratique, c'est parce qu'elles sont en contradiction avec les manières d'agir et de penser qui sont profondément ancrées. En gros, il est question de la différence qui existe entre ce que l'on souhaite voir se réaliser et ce qui est.

(Senge) affirme que pour arriver à ce que l'on souhaite, il faut dire tout haut ce que l'on pense tout bas. En disant ce que l'on pense vraiment, on évite de se cacher derrière des paroles qui ne reflètent aucunement sa pensée profonde. De plus, il mentionne également qu'il faut avoir une ouverture d'esprit face aux changements et aux divergences d'idées pour aller au-delà des limites rencontrées dans les organisations. <sup>2</sup>

### **Troisièmement : La vision partagée**

Créatrice de sens, la vision partagée est la résultante des visions personnelles. Cette vision consiste en des objectifs collectifs que l'organisation est les individus souhaiteraient atteindre : elle peut être moteur d'adhésion et d'engagement des salariés mais nécessite une coopération active. L'objectif est de rendre les visions personnelles en adéquation avec la vision organisationnelle. L'intérêt est de fédérer les acteurs autour de buts collectifs, porteurs de sens et par là même motivant voire « enthousiasmants ». Impulsée par la direction, elle assure une cohésion entre les salariés et une cohérence entre les actions individuelles et organisationnelles. <sup>3</sup>

### **Quatrièmement : L'apprentissage en équipe**

(Senge) considère l'équipe comme l'unité d'apprentissage clef des organisations. Selon lui, la définition d'apprentissage d'équipe est : « un processus d'alignement et de développement de la capacité ». Il construit son propos sur la

---

<sup>1</sup> : Denise Dubois-Varin, « Vers la mise en place d'une organisation apprenante comme outil de développement personnel, professionnel et organisationnel », Rapport de stage, Université du Québec en Outaouais, 2001, p.14.

<sup>2</sup> : Marie-Claude Chevalier, « La communauté de pratique vue comme dispositif de formation continue au sein d'organisations apprenantes », Rapport de lecture présenté comme exigence partielle de la maitrise en éducation, université du Québec, 2010, p.40.

<sup>3</sup> : Charlotte Fillol, « L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Etudes de cas chez EDF », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris dauphine, 2006, pp.39-40.

discipline de développement de la vision partagée et sur la maîtrise personnelle ; le résultat étant linéaire : les équipes douées sont composées d'individus doués.

Il décrit diverses pièces du puzzle de cet apprentissage : la principale étant le dialogue.

Pour que le dialogue apparaisse, il identifie trois conditions nécessaires : Suspendre les suppositions, avoir l'égard des uns vers les autres en temps que collègues, et la présence d'éléments facilitateurs (au moins jusqu'à ce que les équipes développent les techniques de dialogue).<sup>1</sup>

### **Cinquièmement : La pensée systémique**

La pensée systémique est un cadre conceptuel, un ensemble de connaissance et d'outils méthodologiques, créés afin d'appréhender la réalité dans toute sa complexité.

Cette discipline est un mode de pensée mieux adapté à la complexité et à l'interdépendance dans laquelle nous vivons. Elle rend possible l'uniformisation des différentes manières d'apprendre. Toutefois, c'est une voie qui peut être difficile à suivre pour atteindre la réussite puisqu'elle exige quelques conditions de base. La pensée systémique permet d'intégrer les disciplines susmentionnées, de les combiner et d'éviter d'en faire des entités isolées. Elle permet ainsi de démontrer que le résultat de cet ensemble est supérieur à la somme de ses composantes. Il est nécessaire que les cinq disciplines évoluent en même temps un peu à l'image d'une molécule chimique. La molécule est composée de différents atomes ayant leurs propres caractéristiques et comportements s'ils étaient seuls, mais réunis, ils forment un ensemble unique qui fonctionne à sa propre manière.<sup>2</sup>

En guise de conclusion de cette première partie, il est important de dire que la compétitivité de l'entreprise réside aujourd'hui dans sa capacité d'apprendre comme le ferait un individu. L'apprentissage devient le mécanisme le plus déterminant dans la course à l'innovation et à la performance. Dès lors, dans les années 1990, la réflexion portant sur la nécessité pour l'entreprise de s'adapter à son environnement, a mis en relief la notion d'organisation apprenante. En effet, cette notion a pour ambition de fournir un cadre organisationnel propice à l'apprentissage permanent à tous les niveaux, l'objectif étant l'amélioration de la performance globale de l'entreprise via la génération des innovations.

---

<sup>1</sup> : Antoine Melo, « La 5<sup>ème</sup> discipline : truc et astuces du guide de terrain », Doc GRH, MBA/HEC, université de Lausanne, 2003, p.09.

<sup>2</sup> : Marie-Claude Chevalier, op.cit., pp.42-43.

## **LA DEUXIEME PARTIE : MISE EN PLACE DE L'ORGANISATION APPRENANTE ET SON IMPACT SUR L'ENTREPRISE**

Dans cette deuxième partie, nous allons aborder tout d'abord la mise en place de l'organisation apprenante, puis mentionner les obstacles que l'entreprise affronte lors de cette mise en place, pour enfin discuter des retombés bénéfiques de l'organisation apprenante sur le développement de l'entreprise.

### **CHAPITRE 1 : MISE EN PLACE DE L'ORGANISATION APPRENANTE ET OBSTACLES RENCONTRES**

#### **Premièrement : Mise en place de l'organisation apprenante**

Mettre en œuvre une organisation apprenante n'est pas chose facile. Elle présuppose une décision claire de la direction de mettre l'Homme au centre de ses valeurs et de son organisation, en favorisant sa responsabilisation et la valorisation de son potentiel individuel et collectif.

Grande ou petite entreprise, la transformation en organisation apprenante est surtout une transformation culturelle : il s'agit de passer d'une culture du coupable, qui cherche à trouver les responsables des erreurs et à les punir, à une culture de la solution, qui cherche plutôt à apprendre des erreurs. Elle permet l'instauration d'une culture d'amélioration continue.<sup>1</sup>

Cette mise en œuvre constitue une opération de conduite et de gestion d'un changement stratégique. Pour entraîner un changement de ce genre, il faut que la transformation provienne d'au moins trois niveaux, soit la personne, l'équipe et l'organisation elle-même.

#### **1 - Transformation des individus**

Malgré que les personnes soient constamment contraintes par la nécessité d'obtenir des résultats, celles qui travaillent au sein d'une organisation apprenante doivent apprendre à se percevoir différemment. A cet égard, une transformation personnelle (changement d'esprit et d'attitude) doit être à la base de l'organisation apprenante. Bref, les personnes doivent s'interroger et chercher constamment à comprendre pour quelles raisons les choses se font d'une certaine manière. Elles doivent apprendre à apprendre. De surcroît, elles doivent considérer l'apprentissage comme un moyen d'atteindre une forme de maîtrise personnelle, c'est-à-dire une façon de prendre en main leur propre destinée. Une partie de cette

---

<sup>1</sup> : Paul Vanderbroeck, « Comment se transformer en entreprise apprenante ? », Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales, N° 63, 26-30, 2005, p.29.

croissance peut se concentrer sur les besoins actuels, mais une autre partie doit tenir compte des besoins futurs.<sup>1</sup>

## **2- Transformation des groupes**

L'organisation apprenante cherche à améliorer l'apprentissage coopératif afin qu'il devienne une compétence essentielle au sein des équipes. Les discussions en équipe sont fondées sur une forme de dialogue ouvert qui se caractérise par un grand respect de la diversité des opinions. Le dialogue ne s'établit pas facilement dans la plupart des équipes. Dialoguer ne signifie pas simplement se parler, en effet, le dialogue se caractérise davantage par l'écoute active que par la parole. Un membre de l'équipe tente tout d'abord de comprendre, puis il essaie de se faire comprendre. Dans l'organisation apprenante, les idées sont perçues comme une occasion de faire des découvertes, et les erreurs représentent la possibilité d'apprendre. En outre, les rencontres permettent le partage des connaissances.<sup>2</sup>

## **3- Transformation de l'organisation**

C'est à ce niveau que la plupart des éléments nouveaux et intéressants associés au concept d'organisation apprenante se remarque.

En matière d'apprentissage, une partie du rôle de l'organisation consiste donc à connaître son environnement. Comment les organisations y arrivent-elles ? C'est bien simple. Tout d'abord, les organisations découvrent leur environnement en le surveillant régulièrement. En effet, si une analyse de l'environnement est réalisée adéquatement, on peut acquérir un savoir organisationnel essentiel. Le terme « savoir organisationnel » n'a pas été choisi au hasard. En effet, seule une organisation qui agit à titre d'organisation peut générer un savoir organisationnel. L'environnement doit être examiné sous tous les angles disponibles au sein de l'organisation ; les points de vue des personnes et des équipes doivent être mis en commun afin que l'organisation puisse obtenir une seule perspective.<sup>3</sup>

Pour voir l'organisation comme un système d'apprentissage, il faut examiner toutes ses parties principales ainsi que les relations entre chacune d'elles : la structure, la culture, les processus, les relations, etc. Il s'agit là de la réflexion sur les systèmes, un volet lié à l'organisation apprenante.

## **Deuxièmement : Les obstacles rencontrés**

---

<sup>1</sup> : Hanny Toxopeus, « Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante », préparé pour la direction de la politique d'apprentissage de la fonction publique, Canada, 2007, p.15.

<sup>2</sup> : Opcit, pp.15-16.

<sup>3</sup> : Ibid., p.16.

Les obstacles rencontrés lors de la mise en place de l'organisation apprenante sont liés autant aux individus qu'aux organisations :

### **1- Les obstacles liés aux individus**

Le manque de confiance profond en soi –rencontré à tous les niveaux de la hiérarchie- constitue le principal obstacle à une organisation apprenante. Il s'agit en effet pour chacun, mais plus encore pour les cadres supérieurs, de pouvoir accepter le feedback, le succès comme l'échec. Le fait que d'autres réussissent mieux que soi-même ou que les autres aient fait des erreurs. Les peurs existentielles, les besoins d'être reconnu, voire aimé par son entourage, la crainte qu'on profite de soi, les déceptions relationnelles du passé sont quelques-unes des causes les plus fréquents de difficultés en la matière.<sup>1</sup>

### **2- Les obstacles liés aux organisations**

Quant aux organisations, c'est la manière dont elles valorisent et dynamisent le potentiel humain disponible qui sera déterminante. On trouvera cela notamment dans la manière de <sup>2</sup> :

- Stimuler l'initiative, l'innovation, la responsabilisation et l'autonomie ;
- Favoriser l'échange, l'ouverture, l'écoute ;
- Gérer les habitudes et la mémoire des événements du passé ;
- Valoriser l'expérimentation et d'accepter les erreurs ;
- Susciter la curiosité et la remise en question ;
- Reconnaître les performances et les progrès, des individus et des groupes.

## **CHAPITRE 2 : LES RETOMBES BENEFIQUES DE L'ORGANISATION APPRENANTESUR LE DEVELOPEMENT DE L'ENTREPRISE**

Une entreprise acquiert un avantage compétitif durable lorsque sa culture, ses structures et ses processus lui permettent d'apprendre plus, mieux et plus vite que ses concurrents. Apprendre en permanence –individuellement ou collectivement- c'est vouloir progresser, dépasser les succès passés, tirer leçon des difficultés et parti des opportunités. L'objectif est de découvrir ou créer des approches nouvelles qui répondent mieux aux besoins réels et latents des différentes parties prenantes.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> : Stephane Haefliger, « L'organisation apprenante a-t-elle un avenir ? », 1999, disponible sur le lien : <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hloa.pdf> (consulté le:20/12/2021)

<sup>2</sup> : Ibid.

<sup>3</sup> : Alain Gauthier, « Du coaching individuel au coaching d'entreprise : Fondements du développement de l'organisation apprenante » (article paru dans le grand livre du coaching), 2008, disponible sur le lien : [http://www.alaingauthier.org/Coaching\\_et\\_Apprenance.pdf](http://www.alaingauthier.org/Coaching_et_Apprenance.pdf) (consulté le: 20/12/2021)

Pour les dirigeants des entreprises, l'organisation apprenante est avant tout une promesse de performance pour l'entreprise, surtout dans une société où le savoir est désormais attendu partout et tout le temps parce qu'il est source d'avantage concurrentiel et de gains de productivité.

Dans ce contexte, il est d'ailleurs largement admis que si l'entreprise parvient à intégrer de nouveaux savoirs en développant les apprentissages individuels et collectifs, elle pourra davantage prospérer et s'adapter à un environnement en perpétuel changement. Pour les membres de l'entreprise, l'organisation apprenante fait plutôt office de garantie pour l'avenir. Dans un marché du travail de plus en plus complexe et instable, elle encourage effectivement les travailleurs à plus d'autonomie et de prise d'initiative dans leur travail. Grâce aux apprentissages réalisés, ces derniers peuvent dès lors maintenir leur employabilité.<sup>1</sup>

Il existe plusieurs avantages liés à l'organisation apprenante. Trois avantages principaux sont soulignés : le changement dans le cadre d'un processus réflexif, les améliorations au niveau du travail et celles au niveau de la communication.

En effet, l'organisation apprenante favorise les changements. Comme le mentionne (Argyris), la reconnaissance de l'erreur entraîne dans un premier temps des changements mineurs comme les comportements (apprentissage en simple boucle<sup>2</sup>), des changements importants, au niveau des normes et des valeurs (apprentissage en double boucle<sup>3</sup>). Les changements peuvent se faire également de manière plus poussée en se questionnant sur le processus réflexif de construction des normes (apprentissage en triple boucle<sup>4</sup>). De plus, les changements significatifs et durables commencent par le progrès personnel, puis le virus se transmet à l'équipe et ensuite au sein de l'organisation.<sup>5</sup>

Par ailleurs, étant donné que les membres de l'équipe font des apprentissages ensemble, l'organisation apprenante a une incidence positive tant sur la qualité que sur la productivité du travail. D'ailleurs, plusieurs auteurs soulignent qu'il y a accroissement au niveau de la motivation et de la satisfaction chez les employés. Ce qui signifie que des employés motivés et comblés accompliront leur travail de manière plus que satisfaisante.

---

<sup>1</sup> : Gabriel Van Bunnem, « La formation peut-elle rendre l'organisation apprenante ? », disponible sur le lien:

<http://www.iuil.lu/uploads/documents/files/qualiform-ii.pdf> (consulté le: 20/12/2021)

<sup>2</sup> : Le sujet où l'organisation apprend en corrigeant son action par rapport à des objectifs sans changer fondamentalement ceux-ci ni les thèmes d'action qui guident l'action

<sup>3</sup> : Le sujet où l'organisation apprend en remettant en cause ses objectifs et leurs fondements.

<sup>4</sup> : Le sujet où l'organisation apprend à modifier ou développe sa façon d'apprendre, à tirer des leçons de l'expérience.

<sup>5</sup> : Marie-Claude Chevalier, op.cit., pp.50-51.

Conséquemment, une amélioration des résultats du travail réalisé en équipe ainsi que la résolution des conflits est remarquée, car l'organisation apprenante améliore la communication entre supérieurs et subordonnés. Les équipes peuvent améliorer leur façon d'apprendre en ayant recours à un dialogue mutuellement enrichissant et à des conflits stimulants. Ainsi, cette participation active et communicative favorise l'atteinte des objectifs fixés tout en rendant l'employé responsable face à l'atteinte des objectifs.<sup>1</sup>

L'organisation apprenante reflète donc un mode d'organisation ouvert, réactif face aux changements de l'environnement, grâce à ses processus internes, dynamiques et interactifs, soutenus par une vision, un encadrement et une structure adéquate.

## **LA TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DE L'EXPERIENCE DE L'OREAL ET NESPRESSO**

Cette troisième partie est consacrée à la présentation de l'expérience de deux grandes entreprises mondiales dans le domaine de l'organisation apprenante. Ainsi, cette partie est divisée en deux chapitres : le premier discute l'expérience du groupe l'Oréal, quand au deuxième, il est dédié à celle de Nespresso.

### **CHAPITRE 1 : L'EXPERIENCE DU GROUPE L'OREAL**

#### **Premièrement : Présentation du Groupe L'Oréal**

L'Oréal est un groupe industriel français de produits cosmétiques. La société créée en 1909, est de nos jours devenue le premier groupe cosmétique mondial, présent dans 150 pays avec un portefeuille de 14 marques complémentaires, des produits de luxe aux gammes grand public. Chaque année, le groupe lance environ 8500 nouveaux produits et en vend plus de 7 milliards dans les domaines du soin de la peau, du cheveu, des parfums et du maquillage.<sup>2</sup>

L'Oréal s'est donné une mission : « proposer le meilleur de la beauté aux hommes et aux femmes du monde entier ». Avec plus de 3870 chercheurs et un budget correspondant à 3.4% du chiffre d'affaires (2017), l'Oréal dispose de la 1<sup>ère</sup> force Recherche & Innovation de l'industrie cosmétique.

Le Groupe s'appuie sur une plateforme scientifique mondiale basée en France, 20 centre de recherche répartis dans 6 régions (USA, Chine, Japon, Brésil, Inde et Afrique du sud), et 16 centres d'évaluation répartis sur les cinq continents

---

<sup>1</sup> : Ibid, pp.51-52.

<sup>2</sup> : Strtegist, « L'Oréal », disponible sur le lien: <https://strategist.global/fr/entreprises/loreal/> (consulté le : 06/01/2022).

pour développer les nouveaux produits cosmétique du Groupe et répondre aux besoins spécifique de chaque pays.<sup>1</sup>

### **Deuxièmement : L'Oréal en tant qu'organisation apprenante**

La conception de l'organisation apprenante du Groupe l'Oréal est : une organisation s'enrichissant continuellement d'apports internes et externes et les transmettant ensuite à tous ses membres pour leur permettre d'avancer dans la voie de la compétitivité.

« L'Oréal est une organisation apprenante depuis longtemps, sans doute depuis ses origines », affirme (Raoul Bastianetto), directeur de l'éducation permanente. L'omniprésence de la culture marketing au sein du groupe l'autorise à affirmer que « les vendeurs ont l'habitude depuis bien longtemps de faire remonter les informations du terrain.

La politique du Groupe l'Oréal liée à l'organisation apprenante, s'appuie sur les deux points suivants:

#### **1- Transmission d'expériences**

L'Oréal s'appuie fortement sur la législation, qui l'oblige à consacrer au moins 1.5% de sa masse salariale à la formation continue, donc à aider les salariés à apprendre, mais ce seuil est dépassé chez l'Oréal avec 4.5%. Le groupe cosmétique s'appuie largement sur ses initiatives sociales en matière d'apprentissage et d'insertion pour transmettre les expériences dans les usines, les laboratoires et les affaires. Il vient ainsi des décerner ses trophées de l'apprentissage aux établissements du groupe les plus performant.

L'Oréal a aussi créé de toutes pièces de structures pour favoriser la circulation des connaissances et l'apprentissage collectif. Il a fait collaborer les différents métiers de l'entreprise au sein de groupes de travail internationaux. Chercheurs des laboratoires, spécialistes du marketing et du commercial basés dans différents pays se retrouvent ensemble pour développer les grandes lignes de produits. Des unités de production, véritables petites usines dans les usines, permettent aux salariés de travailler en équipe. On trouve des structures identiques dans les laboratoires, les services marketing, le commercial, permettant d'échanger des idées et d'apprendre.<sup>2</sup>

#### **2- Charte d'entreprise**

---

<sup>1</sup> : Ibid.

<sup>2</sup> : Les Echos, « L'Oréal et Usinor à la recherche du Graal », disponible sur le lien : <https://www.lesechos.fr/1996/10/loreal-et-usinor-a-la-recherche-du-graal-843688> (consulté le: 06/07/2022).

Malgré les progrès engrangés, l'Oréal estime avoir encore du chemin à parcourir. « L'organisation apprenante, c'est un peu comme l'horizon, plus on s'en approche, plus il recule ». Cette métaphore résume bien leur état d'esprit. L'Oréal admet qu'il n'a pas atteint son idéal en matière de formalisation, que la communication s'effectue essentiellement oralement et que les cercles de qualité, introduits en 1982, connaissent un certain essoufflement. Il est effectivement toujours difficile de fixer de telles initiatives dans la durée. La direction, qui a pris conscience du problème, a établi une charte présentant la vision de l'entreprise et les grandes lignes de son projet pour mobiliser les salariés.<sup>1</sup>

## **CHAPITRE 2 : L'EXPERIENCE DE NESPRESSO**

### **Premièrement : Présentation de la société Nespresso**

Pionnière sur le segment du café portionné, Nespresso a été créée en 1986 et n'a cessé d'innover afin de proposer l'expérience d'un café de la plus haute qualité à tous les consommateurs dans le monde.<sup>2</sup>

Depuis ses débuts, la marque a révolutionné la dimension culturelle du café et s'est imposé comme la référence mondiale en matière de café portionné.

Grace à son système de distribution directe aux consommateurs et aux professionnels, Nespresso est solidement positionnée sur le segment le plus dynamique du marché mondial du café. La force de la marque, la qualité de ses cafés et son offre de services exclusifs lui assurent des perspectives de croissances importantes auprès des amateurs de café en quête d'une qualité authentique et d'instant de plaisir.

- ✓ Siège à Lausanne en Suisse.
- ✓ Distribution dans 62 pays dans le monde.
- ✓ Un réseau de plus de 400 boutiques dans 55 pays.
- ✓ Plus de 10500 employés à travers le monde en 2014, dont plus de 70% sont en contact direct avec la clientèle.
- ✓ Trois centres de production en Suisse.<sup>3</sup>

### **Deuxièmement : Nespresso : au sein d'une organisation apprenante et à l'écoute**

---

<sup>1</sup> : Ibid.

<sup>2</sup> : Nestlé Nespresso SA, Corporate Communications, « Philosophie et vision d'entreprise », Avril 2015, disponible sur le lien <https://nestle-nespresso.com/sites/site.prod.nestle-nespresso.com/>

<sup>3</sup> : Ibid.

Dans une logique de création de valeur partagée, Nespresso France place la formation de ses collaborateurs au sein de sa stratégie d'entreprise. En élargissant constamment sa politique de formation, l'entreprise accompagne individuellement chacun de ses collaborateurs, et ce, tout au long de leur parcours professionnel. Ces formations débutent dès les premières semaines de leur arrivée et ont pour objectif d'intégrer les collaborateurs au sein d'une expérience apprenante pour accélérer le développement de leurs compétences.<sup>1</sup>

Concernant le bien-être et la qualité de vie au travail, Nespresso s'est engagé en mai 2018 à parfaire ses politiques de gestion du temps de travail, en élargissant le télétravail à 2 jours par semaine, en responsabilisant ses collaborateurs sur les horaires d'envoi et de réception des mails ainsi qu'en limitant leur nombre de déplacements professionnels.

Nespresso mène en parallèle plusieurs enquêtes internes afin de mieux identifier les besoins et les désirs de ses collaborateurs pour ainsi répondre à leurs attentes.<sup>2</sup>

La stratégie de Nespresso liée à l'organisation apprenante, s'appuie donc sur les piliers suivants:

### **1- favoriser l'employabilité de ses collaborateurs**

Nespresso France accorde une grande importance à ses collaborateurs. C'est pourquoi l'entreprise consacre plus de 3% de sa masse salariale à la formation professionnelle continue (2019), favorisant ainsi la mobilité interne et l'acquisition de nouvelles compétences valorisables aussi bien au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur.

Nespresso a donc développé plusieurs parcours spécifiques selon les différents métiers et savoir-faire de l'entreprise. Ceux-ci permettent de :<sup>3</sup>

- Former les collaborateurs à la culture de l'entreprise et permettre à chacun de développer sa connaissance des produits.
- Développer leur employabilité par l'acquisition de compétences transverse mais également clés au sein du groupe Nestlé.
- Gagner en expertise dans leur métier pour plus d'efficacité et de valeur ajoutée.

---

<sup>1</sup> : Institut Top Employé, « Nespresso France obtient la certification Top Employers 2019 », Communiqué de presse, France, Avril 2019.

<sup>2</sup> : Ibid.

<sup>3</sup> :Julie Fontaine et Victor Duchemin, « Nespresso France : Une entreprise apprenante qui favorise l'employabilité des ses collaborateurs », Paris, Avril 2019.

- Accompagner la transformation culturelle de Nespresso France en faisant évoluer la relation entre managers et les managés.

## **2- Un parcours d'intégration au service de la culture d'entreprise**

Concrètement, ces formations débutent dès l'embauche par un parcours d'intégration de 3 jours, « Le Parcours Welcomeness » et se poursuivent par différents programmes au sein de l'académie Nespresso, une école de formation interne comptant 6 formateurs. Ils se composent de différents types de contenus et d'étapes assurant une intégration immédiate de chaque nouveau collaborateur.<sup>1</sup>

## **3- Des formations dédiées et sur-mesure**

Parce que l'entreprise a acquis un véritable savoir-faire en matière de relation client de formation à la vente, Nespresso a mis en place un parcours certifiant en matière de Relation Client pour tous ses conseillers de clientèle, les « Spécialistes café » : en 18 mois, ils ont l'opportunité d'acquérir les compétences clés de la relation client et bénéficient, à la fin de ce parcours, d'une certification qu'ils pourront faire valoir tout au long de leur parcours professionnel, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.<sup>2</sup>

En résumé, Les expériences des deux entreprises : L'Oréal et Nespresso, ont montrées que les deux organismes, vers leur chemin pour devenir des organisations apprenantes, se basent sur des piliers majeurs, a l'instar de : l'apprentissage collectif, la formation professionnelle continue des collaborateurs et la qualité de vie au travail.

## **Conclusion :**

Notre étude avait comme objectif de mettre la le point sur l'organisation apprenante en tant que nouvelle approche managériale, sa mise en place et ses retombés bénéfiques sur le développement des entreprise, avec la présentation de quelques expériences d'entreprises mondiales en ce domaine.

Une organisation apprenante est celle qui met en place un certain nombre de pratiques pour évoluer au sein d'un écosystème mouvant. Dans ce système organique, chacun apprend de l'autre, la communication est fluide et l'intelligence partagée. L'organisation apprenante est donc capable de s'adapter en permanence à son environnement, en mettant en place un certain nombre de leviers pour apprendre et partager les savoirs à tous.

---

<sup>1</sup> : Ibid.

<sup>2</sup> : Ibid.

Il n'existe pas de chemin simple qui mène à une organisation apprenante, sa mise en œuvre constitue en premier lieu une opération de conduite et de gestion d'un changement stratégique. La transformation doit se produire à tous les niveaux : la personne, les équipes et l'organisation. C'est, surtout une transformation culturelle, où les dirigeants de l'entreprise passent d'une culture qui cherche à trouver les responsables des erreurs et à les punir, à une culture qui cherche plutôt à apprendre des erreurs.

Les retombées bénéfiques de l'organisation apprenante sont liées tout d'abord à des changements significatifs et durables au sein de l'entreprise, surtout dans le domaine de la culture organisationnelle. De plus, grâce à l'apprentissage collectif des équipes, l'organisation apprenante a une incidence positive sur la qualité et la productivité du travail, par sa contribution à l'augmentation de la motivation et de la satisfaction chez les employés. Enfin, elle améliore la communication entre supérieurs et subordonnés en favorisant le dialogue, ce qui permet d'atteindre les objectifs fixés.

Les expériences des deux entreprises mondiales, L'Oréal et Nespresso, ont montrées que les deux organismes, vers leur chemin pour devenir des organisations apprenantes, se basent surtout sur l'apprentissage collectif, la formation continue des collaborateurs et la qualité de vie au travail.

### **La liste de bibliographie:**

#### **- Thèse et mémoires**

- Charlotte Fillol, « L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Etudes de cas chez EDF », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris dauphine, 2006.
- Frédéric Leroy, « Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion », Thèse de doctorat en gestion et management, HEC Paris, 2000.
- Anissa Oualmi, « Le tutorat participe t-il à une logique d'organisation apprenante le cas de l'entreprise GlaxoSmithKline Evreux », Thèse de master professionnel Ingénierie et conseil de formation, Université de Rouen, 2007.
- Denise Dubois-Varin, « Vers la mise en place d'une organisation apprenante comme outil de développement personnel, professionnel et organisationnel », Rapport de stage, Université du Québec en Outaouais, 2001.
- Marie-Claude Chevalier, « La communauté de pratique vue comme dispositif de formation continue au sein d'organisations apprenantes », Rapport de lecture

présenté comme exigence partielle de la maîtrise en éducation, université du Québec, 2010.

#### **- Articles**

- Daniel Belet, (1993), « Le concept d'organisation apprenante : Vers un nouveau paradigme pour le développement des ressources humaines », Groupe Thématiques N° 07, AGRH, Jouy -en – Josas, 1993, pp.310-319.

- Gérard Koenig, L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, Revue française de gestion, n°160, 2006, pp.293-306.

- Malek Shah Bin Mohd Yussof, « Le service public : une organisation apprenante –L'expérience Malaisienne », Revue Internationales des Sciences Administratives, vol.71(3), 2005, pp.497-510.

- Nassouh Mailis, « Management de la qualité et organisation apprenante : L'apport de Deming », ESSACHESS-Journal for Communication Studies, Vol 2, N° 13, Rouen, 2009,13p.

- Paul Vanderbroeck, « Comment se transformer en entreprise apprenante ? », Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales, N° 63,2005, pp.26-30.

- Yvon Pesqueux, « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », Série Recherche N° 6, Cahiers du LIPSOR, 2004, 50p.

#### **- Conférences**

- Yacine Hannachi, « L'impact de l'entreprise apprenante sur la performance des nouveaux produits et effets intermédiaires de la turbulence de l'environnement et de l'apprentissage organisationnel », 23<sup>ème</sup> Conférence internationale de Management Stratégique, Association Internationale de management stratégique (AIMS), Rennes, 2014.

#### **- Documents/Rapports**

- Antoine Melo, « La 5<sup>ème</sup> discipline : truc et astuces du guide de terrain », Doc GRH, MBA/HEC, université de Lausanne, 2003.

- Hanny Toxopeus, « Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante », préparé pour la direction de la politique d'apprentissage de la fonction publique, Canada, 2007.

- Julie Fontaine et Victor Duchemin, « Nespresso France obtient la certification Top Employers 2019 », Institut Top Employé, France, Avril 2019.

- Julie Fontaine et Victor Duchemin, « Nespresso France : Une entreprise apprenante qui favorise l'employabilité des ses collaborateurs », Paris, Avril 2019.

- Marie-Claude Lehoux, « L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes », Collections de l'institut universitaire en déficience intellectuelle et en trouble du spectre de l'autisme, CIUSSS MCQ, Trois-Rivières (Canada), 2017.

#### - Sites Web

- Alain Gauthier, « Du coaching individuel au coaching d'entreprise : Fondements du développement de l'organisation apprenante », (article paru dans le grand livre du coaching), 2008, disponible sur le lien suivant :

[http://www.alaingauthier.org/Coaching\\_et\\_Apprenance.pdf](http://www.alaingauthier.org/Coaching_et_Apprenance.pdf) (consulté le: 20/12/2021).

- Gabriel Van Bunen, « La formation peut-elle rendre l'organisation apprenante ? », disponible sur le lien suivant :

<http://www.iuil.lu/uploads/documents/files/qualiform-ii.pdf> (consulté le: 20/12/2021).

- Stéphane Haefliger, « L'organisation apprenante a-t-elle un avenir ? », 1999, disponible sur le lien suivant :

<http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hloa.pdf> (consulté le:20/12/2021).

- Les Echos, « L'Oréal et Usinor à la recherche du Graal », disponible sur le lien : <https://www.lesechos.fr/1996/10/loreal-et-usinor-a-la-recherche-du-graal-843688> (consulté le: 06/07/2022).

-Strtegist, « L'Oréal », le lien: <https://strategist.global/fr/entreprises/loreal/> (consulté le : 06/01/2022).