



**SoL France**

Société pour l' Organisation Apprenante



# Grille d'auto-évaluation des caractéristiques observables de l'apprenance

---

## SOMMAIRE

### Introduction

#### 1. Rubriques et critères

1. La vision partagée
2. Réseaux et communautés de pratique
3. Formation et apprenance
4. Apprendre en équipe
5. Les signes culturels de l'apprenance
6. Management des connaissances et des compétences
7. Innovation et apprenance
8. Management et organisation favorables (ou non) à l'apprenance
9. Systèmes RH et de reconnaissance favorables (ou non) à l'apprenance
10. L'apprenance dans les relations avec les partenaires

#### 2. Tableau d'évaluation

#### 3. Glossaire

## Introduction

La présente grille d'auto-évaluation a pour objectif d'apprécier le degré de pénétration des pratiques de l'apprenance (voir glossaire) dans une entreprise. Elle a aussi pour objectif de sensibiliser les managers et employés qui participent à l'auto-évaluation. Elle fournit un langage commun dans un domaine où nombre de modèles et théories affluent.

La méthode d'évaluation est similaire à celle qui est utilisée dans le modèle EFQM. Elle n'a ni la prétention de se substituer à cette dernière, ni d'en constituer un sous-ensemble. Elle peut être utilisée avec ou sans la démarche EFQM.

## 1. Rubriques et critères

Les critères d'évaluation de l'apprenance dans une entreprise sont regroupés en 10 rubriques.

### 1. La vision partagée

- 1.1 L'entreprise a élaboré une **vision** précisant en quelques mots l'ambition de l'entreprise dans les 5 -7 ans (ou les 5 – 10 ans)
- 1.2 Cette vision est une **référence permanente** dans les diverses activités de l'entreprise : décisions, évaluation, communication...
- 1.3 Le management encourage **l'expression des visions ou objectifs individuels** et favorise leur confrontation avec la vision collective, à tous les échelons de l'organisation ; Il en résulte une possible adaptation de la vision elle-même.
- 1.4 **La conduite du changement** n'est pas l'affaire exclusive d'un nombre limité de managers, mais de nombreux acteurs dans l'entreprise, et dans le cadre de la vision d'entreprise.

### 2. Réseaux et communautés de pratique

- 2.1 Les différentes entités opérationnelles de l'entreprise **échangent régulièrement** des informations et des bonnes pratiques à travers des réseaux transverses formels ou informels
- 2.2 **Les hiérarchies encouragent** leurs collaborateurs à **participer** à des réseaux transverses
- 2.3 Le développement des réseaux est **soutenu par la Direction Générale** à travers la mise à disposition de ressources (animateurs, facilitateurs, outils...)

- 2.4 Le développement et l'efficacité des réseaux font l'objet **d'évaluations périodiques** (conventions, enquêtes, analyses...)

### 3. Formation et apprenance

- 3.1 Les plans de formation sont alignés sur les **écarts de compétences** dans les domaines stratégiques de l'entreprise
- 3.2 **La formation-action** dans le cadre de projets est mise en oeuvre et des évaluations en situation sont réalisées
- 3.3 La formation développe les **capacités à apprendre** notamment en tirant les enseignements de l'observation de son propre fonctionnement à titre individuel et collectif
- 3.4 Une part significative de l'effort de formation est consacrée à la **dimension collective** (par opposition à un apprentissage purement individualisé)

### 4. Apprendre en équipe

- 4.1 Dans le travail en équipe les conditions sont créées pour **apprendre les uns des autres**.
- 4.2 Les membres de l'équipe **s'aident mutuellement** à progresser (notion de coaching mutuel).
- 4.3 Les responsables ont un style de management qui conduit à **faire « grandir »** leurs équipes.
- 4.4 Dans les équipes, **la dynamique des rôles** (ex : le leader, le facilitateur, l'organisateur, etc.) est acceptée et permet le **dialogue créatif**.
- 4.5 Les équipes sont capables de fonctionner avec beaucoup d'**autonomie** à l'intérieur de systèmes communicants.

### 5. Les signes culturels de l'apprenance

- 5.1. L'entreprise encourage toute initiative pour apprendre par l'observation de ce qui se fait de **mieux ailleurs** (benchmarking, meilleures pratiques).
- 5.2. **Le droit à l'erreur** est accepté à tous les niveaux.
- 5.3 Il existe un **climat d'ouverture** et d'accessibilité de l'information au plus grand nombre.
- 5.4 Les managers sont **à l'écoute** des idées des autres.

- 5.5 Les succès ou échecs des projets sont utilisés comme des **occasions d'apprendre** individuellement et collectivement.
- 5.6 **L'approche systémique** des problèmes est largement pratiquée.

## 6. Management des connaissances et des compétences

- 6.1 **La Direction Générale encourage** activement le management des connaissances et des compétences au sein de l'entreprise.
- 6.2 Le développement des connaissances est **systématique**, appuyé par des spécialistes au sein de chaque grande entité de l'entreprise et notamment par un "chief knowledge officer" (ou faisant fonction) à l'échelon global.
- 6.3 Le développement des compétences individuelles est de la **responsabilité de chaque employé** et est évalué annuellement par le manager.
- 6.4 **Des réseaux de compétences** (ou réseaux d'experts) sont actifs et donnent des résultats
- 6.5 Il existe une approche structurée de **l'acquisition des connaissances explicites** et facilitant les retours d'expérience, qui s'appuie sur des outils informatiques.
- 6.6 Il existe un processus spécifique pour la tenue à jour et **l'identification des compétences** (skills) à travers l'entreprise, et qui s'appuie sur des outils informatiques.
- 6.7 **La réutilisation des savoir/savoir faire** acquis par les différents services est une réalité dans l'entreprise.

## 7. Innovation et apprenance

- 7.1 **Des objectifs explicites d'innovation** sont définis en cohérence avec la vision et la stratégie de l'entreprise.
- 7.2 L'entreprise encourage l'innovation sous forme d'initiatives et d'expérimentations **sur le terrain**.
- 7.3 **Des groupes de créativité** foisonnent dans les différents services.
- 7.4 Les connaissances nouvelles créées par les démarches d'innovation sont **codifiées** et rendues largement accessibles.
- 7.5 **Chaque collaborateur** est considéré comme ayant un **potentiel d'innovation**.

## 8. Management et organisation favorables (ou non) à l'apprenance

- 8.1 **Le partage du savoir** est un facteur-clé vu par l'ensemble du management pour assurer la pérennité de l'entreprise.
- 8.2 **L'organisation est fluide** avec peu de niveaux hiérarchiques et peu de titres.
- 8.3 **Le mode projet transverse** est aussi développé, voire plus, que l'approche hiérarchique par département.
- 8.4 Les dirigeants sont promus autant pour leur capacité à **travailler en équipe** que pour les résultats financiers obtenus.
- 8.5 **La Direction donne l'exemple** en se concentrant sur le client et sur l'apport d'idées extérieures.
- 8.6 Les initiatives d' "**intrapreneur**" sont activement sollicitées et mises en œuvre avec une grande tolérance pour l'échec.

## 9. Systèmes RH et de reconnaissance favorables ou non à l'apprenance

- 9.1 Le système d'évaluation des performances et de **reconnaissance** prend en compte le souci de **partager le savoir** et faire circuler l'information.
- 9.2 L'expérience **d'animateur de réseau** ou de facilitateur de changement est prise en compte dans le système **de gestion des carrières**.
- 9.3 **La mobilité interne** géographique et fonctionnelle fait partie de la culture d'entreprise avec le souci affirmé de développer les échanges et l'élargissement des compétences.

## 10. L'apprenance dans les relations avec les partenaires

- 10.1 **Les échanges et dialogues** avec les clients et partenaires sont considérés comme d'importantes sources de progrès et d'innovation.
- 10.2 Les fournisseurs et prestataires extérieurs **contribuent** à tous les sujets d'intérêt commun, notamment à la conception de produits et services nouveaux.
- 10.3 L'entreprise donne une priorité importante au développement de relations d'échange des connaissances avec les **milieux scientifiques et universitaires**.

## 2. Methode d'évaluation

L'évaluation s'applique en général à l'entreprise dans sa globalité. Toutefois, dans les groupes relativement décentralisés, il est possible d'appliquer l'auto-évaluation à une entité opérationnelle, dans la mesure où elle jouit d'une relative autonomie.

L'assesseur attribue une note à chaque sous critère en combinant les deux éléments suivants :

- 1) le degré d'excellence de l' **approche**
- 2) le degré de **déploiement** de l' approche.

Puis il fait la moyenne arithmétique des notes par chapitre et pour l'ensemble.

Approche	Note	Déploiement
Anecdotique ou sans valeur ajoutée	0%	Peu de mise en oeuvre effective
Quelques preuves d'approches solides et de systèmes fondés sur la prévention. Sujet à examen occasionnel. Quelques domaines d'intégration dans le fonctionnement normal.	25%	Appliqué à un quart environ du potentiel si l'on considère tous domaines et activités pertinents.
Preuves d'approches systématiques et solides et de systèmes fondés sur la prévention. Sujet à examen régulier en ce qui concerne l'efficacité de l'activité. Intégration au fonctionnement normal et planification bien établies.	50%	Appliqué à la moitié environ du potentiel si l'on considère tous les domaines et activités pertinents.
Preuve manifeste d'approches systématiques et solides et de systèmes fondés sur la prévention. Preuve manifeste de perfectionnement et d'efficacité améliorée par le biais d'examens réguliers. Bonne intégration de l'approche dans le fonctionnement normal et la planification.	75%	Appliqué à trois quarts environ du potentiel si l'on considère tous les domaines et activités pertinents.
Preuve manifeste d'approches systématiques et solides et de systèmes fondés sur la prévention. Preuve manifeste de perfectionnement et d'efficacité améliorée par des examens réguliers. Approche totalement intégrée au mode de travail normal. Pourrait servir de modèle à d'autres organisations.	100%	Appliqué à l'ensemble du potentiel si l'on considère tous les domaines et activités pertinents.

Tant pour l'approche que le déploiement , l'assesseur doit choisir un des cinq niveaux 0%, 25%, 50%, 75%, ou 100% tels que présentés dans le tableau ou faire une interpolation entre ces valeurs.

NB : Ces éléments sont tirés du tableau de notation facteurs du modèle EFQM version 1997.

## 3. Glossaire

Le glossaire s'inspire largement des idées de Peter Senge dans son ouvrage « La cinquième discipline ».

### Apprenance

L'apprenance ou "l'apprendre ensemble" désigne l'accroissement de la capacité individuelle et collective à traiter de situations non répétitives.

En ce sens, l'apprenance n'est pas la simple acquisition de recettes, lesquelles s'accommodent bien des situations répétitives. L'apprenance met en jeu les éléments plus intimes de la personnalité tels que les schémas mentaux, les aspirations et la vision personnelle.

### Apprendre en équipe

Processus par lequel sont développées les compétences individuelles et collectives en équipe et grâce à la dynamique particulière qu'elle permet. Par ce processus, les individus peuvent apprendre les uns des autres, ils peuvent être des " miroirs " ou des " coaches " l'un pour l'autre. L'apprentissage en équipe est le premier niveau de l'apprentissage collectif.

### Approche systémique

L'approche systémique de la réalité consiste à s'intéresser plus aux relations entre les éléments qu'aux éléments eux-mêmes, et se considérer soi-même comme "dans le système", susceptible de l'influencer et réciproquement.

Face à la complexité croissante des organisations, l'approche systémique est un complément utile à l'approche classique cartésienne, et s'appuie sur des outils d'analyse de type boucles d'accélération et/ou de régulation et fournit un langage commun pour les résolutions de problèmes organisationnels.

### Capacités

Ensembles larges de compétences, aptitudes et savoirs, comportant des dimensions " hard " (savoir-faire) et " soft " (savoir être) et dont une large part est à l'état de potentiels.

S'utilise également pour décrire des " méta-compétences ", par exemple : capacité à apprendre, capacité à innover, capacité à changer. Au sein de SOL, les consultants sont souvent désignés par le terme constructeurs de capacités (capacity builders).

### Chief Knowledge Officer

Le Chief Knowledge Officer (CKO), par analogie avec le Chief Financial Officer (CFO) ou le Chief Information Officer (CIO), désigne le responsable au niveau corporate des processus et des outils de gestion des connaissances (knowledge management) et du développement et de la diffusion des connaissances et du savoir faire au sein de l'entreprise.

## Codifier, codification

Acte de structuration et de transformation de l'information ou de la connaissance, par lequel il y a compression du message ou sélections de certains éléments, de sorte que, dans sa forme codifiée l'information (ou la connaissance) peut se transmettre avec un minimum d'ambiguïté.

Une compétence individuelle ou collective comporte généralement une partie codifiée qui peut être transférée avec une relative facilité. La compétence comprend aussi une partie non codifiable qui, elle, est plus difficile à transférer.

## Compétences

Ensembles de savoir-faire, acquis par intégration progressive de connaissances et perfectionnés par l'exercice, l'entraînement et l'application pratique. Les compétences peuvent être individuelles ou collectives. Des ensembles de compétences collectives qui donnent un avantage stratégique pour l'entreprise se désignent par le terme de " macro-compétence ".

## Dialogue

Le dialogue entre deux personnes ou au sein d'une équipe caractérise un mode de conversation fondé sur la capacité et la volonté de chacun à comprendre le point de vue de l'autre et, si nécessaire, à remettre en cause son propre schéma mental.

Le dialogue se distingue nettement de la discussion ou du débat d'idées, et ne doit pas non plus se confondre avec le "consensus mou".

Le mode dialogue est un point de passage obligé des équipes efficaces et créatives. Il est aussi une condition pour apprendre ensemble.

## Droit à l'erreur

Le droit à l'erreur est la reconnaissance par le management du droit à l'erreur pour leurs collaborateurs en vue de promouvoir l'initiative et la prise de risque individuelles ou collectives sans crainte de sanction en cas d'échec.

## Formation-Action

Démarche par laquelle un individu (ou une équipe) se forme sur le terrain avec un accompagnement, dans le cadre de projets, en suivant un parcours conçu pour développer chez lui telle ou telle compétence.

## Intrapreneur

Terme inventé par Gifford Pinchot qui désigne un entrepreneur opérant à l'intérieur d'une organisation existante, laquelle, dans la mesure où elle croit à la vertu de ce concept, s'efforce de créer des conditions favorables à son bon fonctionnement : autonomie, accès aux ressources, rémunération incitative etc.

## Ouverture

L'ouverture, ou "l'esprit d'ouverture" est une attitude consistant à rechercher chez son interlocuteur ou dans son environnement des opportunités d'apprendre. (voir apprenance). L'ouverture est l'antidote du syndrome NIH (Not Invented Here).

Le dialogue ne peut exister sans un minimum d'ouverture de chacun des interlocuteurs.



## Réseau

Le réseau est un ensemble de personnes appartenant à des entités distinctes, qui inter-agissent dans la poursuite d'un but commun.

Le mode réseau se distingue du mode hiérarchique: les échanges sont basés sur le volontariat et l'esprit de réciprocité.

Certains réseaux sont plutôt centrés sur la production d'un résultat visible, d'autres plutôt sur le processus ou l'apprenance de ses membres.

Dans les grandes entreprises, les réseaux internes peuvent contribuer, mieux que la hiérarchie, au transfert des connaissances et à l'innovation.

Les deux modes d'organisation sont complémentaires et inter-agissent entre eux.

## Réseau de compétences

Le réseau de compétences est un groupement d'experts dans un domaine spécifique de connaissances permettant l'échange systématique de savoir faire et d'expérience.

Le groupement fonctionne en réseau traversant l'organisation et avec une structure légère. Il est généralement conduit et animé par cooptation des membres faisant preuve du plus de leadership intellectuel et de créativité aux yeux des autres membres.

## Vision, vision partagée

L'entreprise (ou l'équipe) a une vision partagée lorsque ses membres ont une compréhension commune de ses buts et de sa finalité.

Construire une vision partagée prend du temps: elle ne se confond pas avec la déclaration formulée par un chef d'entreprise ou un petit comité, et qui est communiquée de haut en bas de la hiérarchie.

La vision partagée est aussi constituée de l'ensemble des "visions personnelles" qui doivent pouvoir être exprimées et confrontées dans la vie quotidienne de l'entreprise.

