

2014

### La Faculté des Lettres et de Sciences Humaines d'Agadir: vers une organisation apprenante

Mokhtar EL MAOUHAL

*Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc,*  
e.elmaouhal@uiz.ac.ma

Brahim ABARAGH

*FLSH Agadir, Université Ibn Zohr Agadir, Maroc*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat>



Part of the [Communication Commons](#), and the [Education Commons](#)

#### Recommended Citation

EL MAOUHAL, Mokhtar and ABARAGH, Brahim (2014) "La Faculté des Lettres et de Sciences Humaines d'Agadir: vers une organisation apprenante," *Dirassat*: Vol. 17 : No. 17 , Article 4.  
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat/vol17/iss17/4>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Dirassat by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

---

## La Faculté des Lettres et de Sciences Humaines d'Agadir: vers une organisation apprenante

### Cover Page Footnote

1 Faculté des Lettres et des Sciences Humaine d'Agadir. 2 J.MALLET. 1998. L'organisation apprenante.Tom II. Université de Provence, p173. 3 C.FILLOL. 2006. L'entreprise apprenante et son instrumentalisation. thèse de doctorat en gestion.Paris Daufine

## La FLSH<sup>1</sup> : Vers une organisation apprenante

**Mokhtar EL MAOUHAL & Brahim ABARAGH**

FLSH-Université Ibn Zohr - Agadir

L'environnement des entreprises connaît, aujourd'hui, une évolution exponentielle qui impose aux acteurs du monde du travail d'innover et de concevoir des façons de produire des biens et d'offrir des services adéquats selon des processus « apprenants ». D'emblée, le qualificatif « apprenant » est pour le moins inédit appliqué, ici, à l'entreprise considérée comme organisation. Pourtant, la genèse du concept d'apprentissage organisationnel (organizational learning) remonte loin bien qu'il fasse l'objet d'un regain d'intérêt auprès des services RH et suscite de nombreuses controverses, notamment dans les pays Anglo-Saxons<sup>2</sup>. Il suppose que l'apprentissage, résultat d'un processus cognitif individuel, puisse être transféré, transposé aux organisations dotées, pour ce faire, d'une possibilité de cognition collective. Si l'apprentissage a été étudié dans des champs disciplinaires variés, ce n'est qu'aux années cinquante qu'il a été appliqué à l'organisation (Herbert Simon : 1994)<sup>3</sup>. Nous parlons alors d'« apprentissage organisationnel » intégré à la notion d'« organisation apprenante » et qui constitue l'un de ses processus fondateurs.

Bien que les définitions concédées à « l'organisation apprenante » soient nombreuses, nous pouvons les résumer comme suit : elle privilégie l'acquisition, la création, la formalisation et le transfert de ses compétences et connaissances afin de s'adapter à son environnement socioprofessionnel. Pour arriver à cet objectif, ladite organisation doit se doter d'un ensemble d'acteurs actifs, réactifs et proactifs qui interagissent et coopèrent pour produire (en innovant) et assurer, par là-même, le processus d'apprentissage y afférent. L'articulation de ce processus nécessite la mise en place d'outils de gestion des connaissances et des

---

<sup>1</sup> La Faculté des Lettres et des sciences humaines d'Agadir.

<sup>2</sup> J. MALLET, (1998). *L'Organisation Apprenante*. Tome II. Université de Provence, p. 173.

<sup>3</sup> C. FILLOL, (2006). *L'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF*. Thèse de doctorat en gestion, univ. Paris – Dauphine.

compétences générées par ces individus (outils informatiques pour gérer une base de données dynamiques : knowledge management).

Une fois ce concept sommairement défini, et pour être en phase avec l'intitulé de la présente étude, il nous semble judicieux de nous interroger sur le degré d'adéquation de la FLSH avec les prérequis d'une organisation apprenante. Pour répondre à cette interrogation, nous inscrivons notre démarche, davantage, dans un travail d'expertise qui tendra à mettre à plat les avancées et les limites de cet organisme universitaire en les soumettant à une grille d'analyse propre à l'organisation apprenante. D'où la nécessité de dresser un bilan sur les acquis organisationnels de la FLSH en vue de mesurer et combler les failles entre l'état de l'existant et le modèle qu'elle doit adopter pour fonctionner sous un mode « knowledge management ».

### **I- Cadre notionnel de l'organisation apprenante**

Avant de dénouer cette problématique, nous allons exposer, dans un premier temps, quelques concepts clés de l'organisation apprenante tout en soulignant ses définitions et ses principes fondateurs. Ensuite, nous allons étudier les mécanismes organisationnels et communicationnels adoptés par la FLSH. Nous procéderons, dans un troisième temps, à l'étude du mode de gestion des connaissances opéré par ladite Faculté pour apprécier son degré de conformité au modèle d'une organisation apprenante.

#### **Contexte de l'organisation**

Le concept d'organisation est souvent plus complexe que ne le laisse paraître, à première vue, le rôle des gestionnaires et celui des salariés ; de même que les relations qui en découlent appellent un examen attentif. Pour cerner les contours d'une organisation, il est nécessaire d'en saisir les dimensions les plus saillantes. Aussi pouvons-nous définir l'organisation comme l'ensemble des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles, organisées en fonction d'un but prédéterminé. L'une des conceptions les plus répandues consiste à concevoir l'organisation comme un système de transformation des intrants (inputting) qui représentent la matière première provenant de

l'environnement externe une fois transformé, elle est retournée dans l'environnement sous forme d'extrants, ou de produits finis (outputting). Bien qu'il existe plusieurs types d'intrants, les ressources humaines sont le fondement de toute organisation et les relations sociales constituent le facteur de cohésion qui lie les intrants<sup>1</sup>.

En fait, depuis les années 80, les entreprises ont recours à l'organisation des différentes formations professionnelles pour booster leur productivité et pour développer les compétences de leurs salariés. Or, face aux différents enjeux de la dernière décennie du 2<sup>ème</sup> millénaire, ces pratiques d'apprentissage n'ont pas pu avoir lieu. Si l'entreprise organise des formations spécifiques, celles-ci seront rapidement obsolètes et leur transfère risque d'être inopérant. Pour faire face à ce déficit potentiel, des experts ont posé les bases d'une nouvelle approche qui prend la forme de « *learning organisation* » et qui découle de l'imbrication de plusieurs disciplines (sciences de l'éducation, psychosociologie, sciences économiques et de gestion, sciences de la cognition et de la communication...). L'objectif vise à favoriser l'apprentissage et le savoir au sein de l'entreprise-même par et pour ses propres salariés.

### **Contexte de l'organisation apprenante**

La notion d'organisation apprenante apparaît comme un espace où on apprend, au terme d'une maturation et d'un processus finalisé et abouti. Elle vise à développer des modèles d'apprentissage individuel et collectif conscientisés et autoréflexifs. Elle valorise, de ce fait, la création, l'acquisition, la formalisation et le transfère des compétences et des connaissances qu'elle génère pour lui permettre de s'adapter à son environnement et de réaliser les résultats escomptés. Toute organisation présente ainsi une dimension cognitive fondamentale, bien que souvent invisible. Le système de représentation qu'elle construit en se construisant elle-même, contient les actions et les interactions qu'elle pourra développer en corrélation avec son environnement.

---

<sup>1</sup> P. DRIECKE (1999). « Knowledge management », in Harvard Business Review. (Paris, éd. d'Organisation pour la traduction française).

L'apprentissage organisationnel réside, de fait, moins dans l'enrichissement de base des connaissances de l'organisation que dans l'évolution des capacités du système de représentation libérant ainsi les ressources d'innovation et d'évolution stratégiques. Et pour que l'entreprise assure le bon parcours de son propre apprentissage, il faut qu'un ensemble d'acteurs agissent, interagissent et coopèrent pour assurer le processus d'apprentissage collectif.

## **1- Principes fondateurs de l'organisation apprenante**

### **L'entreprise formatrice**

Nous ne pouvons pas parler d'organisation formatrice, d'organisme hiérarchisé et fonctionnel sans entendre une organisation où les personnes doivent et peuvent se former pour pouvoir y travailler et optimiser ses objectifs. Ce sont des pré-requis qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux changements constants opérés de son environnement ambiants et qui nécessitent la mise à jour des compétences de son personnel. En ce sens, tout lieu de travail est un lieu de formation et d'apprentissage.

### **L'entreprise éducatrice**

Il s'agit d'une entreprise qui favorise l'apprentissage de ses salariés en interne. De ce fait, elle met ses derniers en position d'acquérir des compétences. L'entreprise s'érige, ici, en éducatrice, voir en responsable de tout type d'apprentissage qui se fait en son sein. Autrement dit, ce n'est pas l'entreprise qui apprend mais c'est elle qui fait apprendre et dispense des connaissances, un savoir et un savoir-faire.

### **L'entreprise apprentie**

C'est l'entreprise qui apprend elle-même ; elle a un statut d'apprenti. Dans le cadre de son activité professionnelle, tout acteur peut apprendre de et dans l'entreprise pour peu que les conditions pour ces apprentissages soient réunies. Il est alors apprenti ; c'est-à-dire qu'il apprend dans la pratique, les gestes, les techniques, les savoirs et les savoir-faire requis pour l'exercice de son métier. Si l'entreprise est pensée par les cadres et décideurs comme lieu de formation avec une gestion et des objectifs spécifiques d'apprentissage, le salarié pourra y

parfaire sa professionnalisation et y maximiser sa (re)qualification au point de développer des initiatives, des pratiques innovantes et accentuer sa créativité professionnelle.

## 2- Les principes de l'organisation apprenante

### Le knowledge management (KM)

Le management des connaissances est un processus de capitalisation optimale intégrant, à la fois, l'identification des connaissances et des ressources et leur gestion dynamique et idoine. Leur maintien et leur enrichissement contribuent au développement et à la protection des connaissances générées au sein de l'entreprise. Cette phase, dite de capitalisation et de mutualisation, se base sur deux types d'échanges :

- ✓ *Le retour sur expérience* qui revient à conserver les actions du passé. Les productions ainsi que les événements y afférents sont mémorisés en vue de les partager avec les membres de l'entreprise (notamment les futurs salariés). L'accent est mis sur le chemin parcouru et ce pour éviter de reproduire des schémas existants.
- ✓ *Les arbres de connaissances ou de compétences* qui se présentent sous la forme d'une représentation qui tient compte des niveaux de généralité et de spécificité des différentes compétences. Ainsi, le « *troc représente les compétences partagées par la majorité, les branches celles de services spécialisés jusqu'aux feuilles qui sont des compétences propres à certains experts* ».<sup>1</sup>

Le KM, faut-il le souligner, est subordonné à la stratégie de l'information et de la connaissance relatives à l'environnement de l'entreprise. C'est un levier de modernisation et un outil d'aide à la décision. Son objectif réside, *in fine*, dans la formalisation, la production, la conservation et l'exploitation de la connaissance générée au sein de l'organisation.

### Apprentissage organisationnel

Outre les processus d'apprentissage individuel et collectif, l'attention des experts est portée sur la source des compétences de l'organisation. De ce fait, l'organisation s'érige en sa capacité à intégrer et à

---

<sup>1</sup> F. MOSER., M. BORRY (2002). *Intelligence stratégique et espionnage économique: côtés pile et face de l'information*. Paris. L'Harmattan. p. 34.

recomposer des savoirs éclectiques de manière à valoriser ses acquis : ressource centrale, élément d'une compétence fondamentale, référentiel...

### **Apprentissage individuel**

Le concept de « connaissances individuelles » est considéré, souvent, comme une discipline de recherche depuis les années 80. La gestion des connaissances individuelles est devenue incontournable en gestion des ressources humaines et fait l'objet d'une large diversité de processus<sup>1</sup>. Une autre conception considère que les « connaissances individuelles » ne sont pas forcément à l'origine des « savoir-faire de l'entreprise », mais elles peuvent, néanmoins, s'intégrer dans un processus collaboratif qui transforme les connaissances spécifiques de l'entreprise. Cette phase nous a conduit à examiner deux dimensions, privée et collective, des connaissances individuelles.

### **Apprentissage collectif**

L'apprentissage collectif est une combinatoire des savoirs différenciés mise en situation autour d'un projet commun d'entreprise. C'est un ensemble de savoir-faire qui émergent d'une équipe de travail. Le développement et la gestion des connaissances font fortement appel à l'organisation de projet. De ce point de vue, on peut évoquer la notion de compétence comme un processus qui met en œuvre les différents savoirs constitutifs des connaissances de l'organisation, lors de travail d'une mission spécifique. Ainsi, la compétence se réalise comme étant une progression des savoirs, qui fait appel aux comportements, aux attitudes et aux valeurs des personnes.

### **Apprentissage en réseau**

Les connaissances collectives d'une organisation est la résultante des interactions et des complémentarités entre les différentes équipes de l'entreprise. Il s'agit de gérer les « réseaux de compétences » qui constituent l'entreprise-système. L'entreprise-réseau lie le patrimoine et le savoir-faire de nombreux partenaires en amont et en aval de la chaîne

---

<sup>1</sup> C. DEJOUX, (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*, édition d'Organisation, p 164.



de valeurs et constitue un nouvel acteur collectif. Il s'agit d'une forme d'entreprise qui possède la nature d'un sujet entrepreneurial et d'un système organisationnel.

### **Apprentissage en équipe**

L'apprentissage en équipe constitue la forme la plus structurée. Il est orienté par le personnel vers les tâches. Autrement, tous les membres d'un réseau se réunissent lorsqu'il y a un problème à résoudre au sein de l'organisation.

Ce type d'apprentissage permet d'avoir de meilleurs résultats, puisque le processus d'apprentissage est social. Les individus apprennent mieux ensemble et mutuellement, mais chacun est responsable de ses propres résultats dans son propre projet. Ajoutons à cela que le processus social est accompli et géré grâce à des réunions régulières au cours desquelles les projets individuels sont discutés. En règle générale, selon Mumford (1991), le groupe est appelé "ensemble". Les difficultés sont abordées dans un esprit de solidarité ; au sein de cet ensemble, les individus qui fournissent une aide aux membres de l'ensemble ont un rôle essentiellement et fondamentalement différent de celui d'un enseignant ordinaire ; leur rôle est d'aider l'individu à apprendre par le contact avec les problèmes et avec les autres membres du groupe.

### **La mémoire organisationnelle**

Plusieurs recherches ont longtemps hésité à doter l'organisation d'une mémoire car elles insistent sur le fait que seulement les individus qui la composent apprennent et mémorisent. Après quelques années, conscients de la capacité d'une organisation à apprendre, lesquels ont accepté l'idée que celle-ci peut avoir une mémoire qui lui appartient et qui n'est pas la simple addition de celles de ses membres. La mémoire organisationnelle est presque toujours conçue comme un simple stock de connaissances et recouvre des procédures standard opérationnelles, des histoires et des inventions. Cette vision statique de la mémoire organisationnelle a été dépassée parce qu'il n'est pas nécessaire de connaître son contenu de façon exhaustive pour comprendre son

fonctionnement. Celle-ci est complexe, constituée de plusieurs sous-systèmes en interaction permanente dont il suffit de connaître la nature<sup>1</sup>.

### **Les caractéristiques de l'organisation apprenante**

Pedler, Burgoyne et Boydell ont cité 11 caractéristiques de l'organisation apprenante dans *The Learning Company* (1997) qui constituent une base de réflexion utile pour les entreprises qui veulent s'engager dans ladite organisation. Nous les déclinons, ici, en guise d'illustration :

- ✓ La définition de la stratégie s'appuie sur l'expérimentation et l'apprentissage ;
- ✓ La prise de décision est basée sur une approche participative ;
- ✓ Le système d'information favorise la compréhension de la situation, la responsabilisation et l'initiative ;
- ✓ Le contrôle 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 des échanges entre entreprises ;
- ✓ L'entreprise favorise un climat d'apprentissage et d'expérimentation,
- ✓ Chacun dispose dans l'entreprise de possibilités d'auto-développement.

---

<sup>1</sup> M. GIROD. (1995). «*La mémoire organisationnelle*», Revue Française de Gestion, pp. 30-42.

### 3- Les outils de gestion de l'entreprise apprenante

L'organisation apprenante adopte des principes orientés vers la coopération et le partage qui visent à instaurer la confiance et la transparence, selon la logique suivante : « *Il est postulé comme plus efficace de travailler ensemble que de s'affronter* ». La synthèse présentée dans le tableau ci-dessous s'articule autour des différentes caractéristiques de l'outil :

- Le principe générateur de l'entreprise apprenante auquel l'outil se rapporte ;
- Son orientation vers la connaissance, la relation ou mixte ;
- Son caractère technologique ou organisationnel.

Le tableau établit quelques distinctions entre les caractéristiques d'une organisation traditionnelle et celles d'une organisation qualifiante par rapport au transfert des savoirs et en fonction de transmission des savoirs :

Paramètres	Organisation traditionnelle	Organisation apprenante
<b>Rôle du manager</b>	Gestionnaire et contrôleur	Partenaire et guide
<b>Organisation</b>	Pyramidale et hiérarchique	Par projet et en réseaux
<b>Système de reconnaissance</b>	Individuel est basé sur les résultats, le mérite ou l'ancienneté	Collectif, basé sur le potentiel individuel de l'employé.
<b>Prise en compte des savoirs et savoir-faire</b>	Accès restrictif aux savoirs et exploitation des savoirs limitée au niveau opérationnel	Capitalisation, partage des savoirs et des savoir-faire.
<b>Formalisation des savoirs Tacites et explicites</b>	Le transfert des savoirs explicites est privilégié. Les savoirs tacites restent non formalisés.	Mise en relation des savoirs tacites et explicites. Formalisation des pratiques organisationnelles encouragée
<b>Modèle d'apprentissage</b>	Formation en présence des participants et via des outils de E-Learning	Formation suivie par une mise en situation au sein de son équipe ; participation à des réseaux d'échanges.

Le tableau montre bien qu'une organisation apprenante représente une mobilité appropriée pour rendre opérationnel le nouveau contrat moral qui doit lier les acteurs à l'entreprise. Ces derniers sont dotés de pouvoir et sont considérés comme responsables de la compétitivité de l'entreprise et de leur propre apprentissage. Quant aux gestionnaires, ils soutiennent les initiatives entrepreneuriales des employés et assurent leur employabilité.

Après avoir passé en revue les aspects saillants qui sous-tendent la notion d'organisation apprenante, nous focaliserons notre attention, à présent, sur le cas de la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines d'Agadir (FLSH) que nous examinons, de manière sommaire, dans la partie suivante.

## **II- Structure organisationnelle de la FLSH**

### **Structure administrative**

La FLSH d'Agadir repose sur une structure administrative constituée de plusieurs services qui, chacun, assure des tâches précises. On peut les répertorier comme suit :

- ✓ Décanat
- ✓ Service des Affaires pédagogiques ;
- ✓ Service d'enseignement supérieur, recherche scientifique et coopération
- ✓ Service de tutorat et des modules transversaux ;
- ✓ Service des Affaires estudiantines ;
- ✓ Service des examens,
- ✓ Service Informatique
- ✓ Service des Affaires administratives du corps enseignant et administratif,
- ✓ Service des Affaires Financières,
- ✓ Service de Planification et statistiques,
- ✓ Bibliothèque et documentation.

## **Structure pédagogique**

L'accueil des étudiants ainsi que la mise en œuvre des programmes d'études se font au niveau de 9 départements de la faculté, notamment ceux des études arabes, françaises, anglaises, hispaniques et amazighes ; ainsi que ceux de géographie, d'histoire et civilisation, des études islamiques et de sociologie.

Autant de services et de départements dont la gestion requière un plan de communication interne et externe efficient. Qu'en est-il, *de facto*, et comment l'administration de la FLSH parvient-elle à faire circuler et traiter les informations dans un cadre éclaté qui tend, vraisemblablement, à entraver le flux des données ? Pour explorer les contours de cette question et tenter d'y apporter des réponses, il nous importe de mettre en exergue et d'étudier les différents mécanismes de circulation de l'information au sein de la structure administrative du dit établissement. Un état de l'existant sera ainsi établi pour nous permettre de mesurer à quel point la FLSH s'apparenterait-elle, ou pas, à une organisation apprenante.

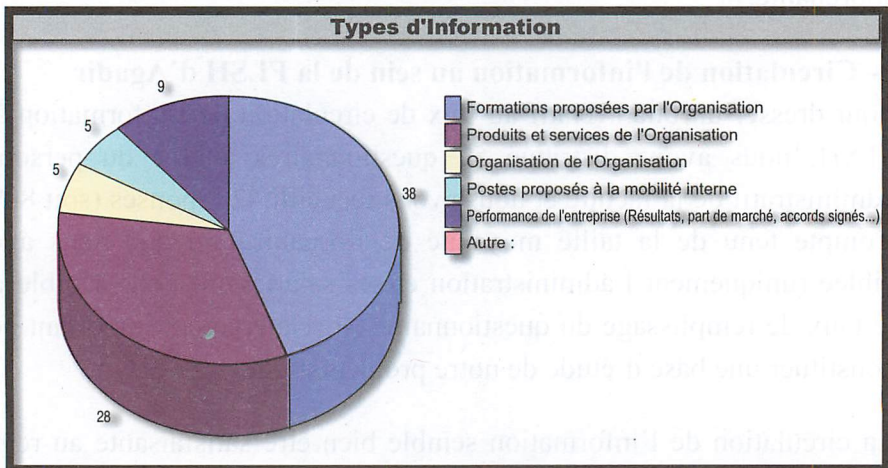
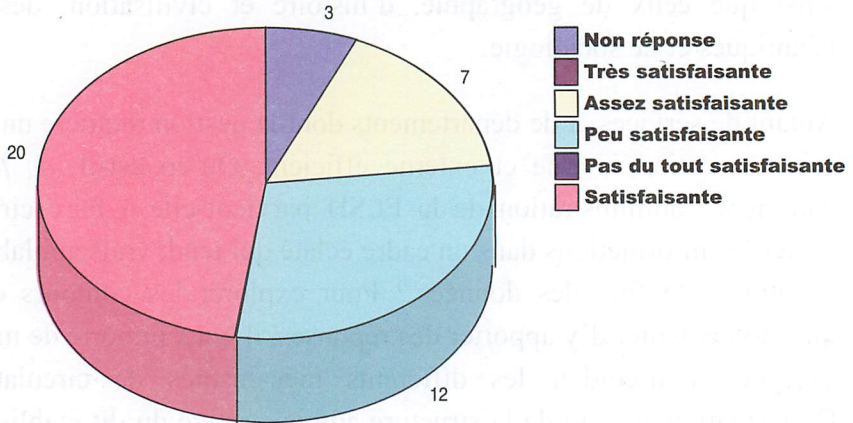
### **1- Circulation de l'information au sein de la FLSH d'Agadir**

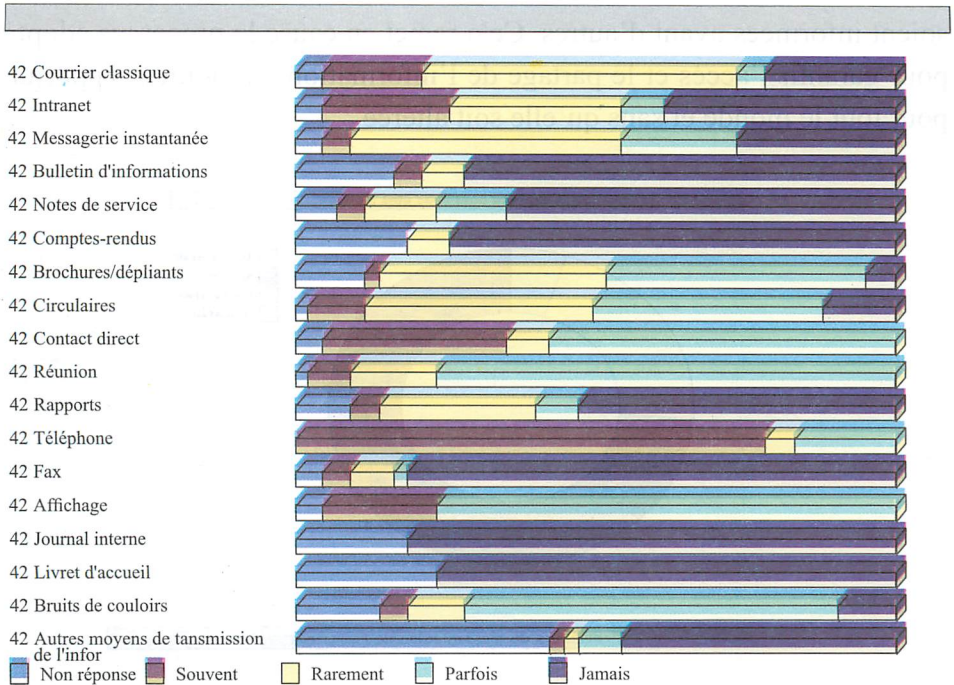
Pour dresser un bilan relatif au flux de circulation de l'information à la FLSH, nous avons distribué 52 questionnaires auprès du personnel administratif de la faculté et nous avons recueilli 42 réponses (soit 80%). Compte tenu de la taille moyenne de l'organisation que nous avons ciblée (uniquement l'administration et ses salariés), il nous semble que le taux de remplissage du questionnaire est relativement important pour constituer une base d'étude de notre problématique.

La circulation de l'information semble bien être satisfaisante au regard de 20 sondés et assez satisfaisante pour 7 autres. Toutefois, un nombre assez important du personnel ne partage pas cette opinion. 12 personnes ne sont pas satisfaites du flux de l'information au sein des différents services de la FLSH. Il est donc nécessaire de procéder aux redressements en vue de répondre aux attentes de la grande majorité des personnes concernées par la communication interne au sein de la FLSH. La majorité des informations qui circulent au sein de la Faculté porte

essentiellement sur les formations proposées par l'organisation et les produits et services qu'elle dispense.

**Circulation de l'information**





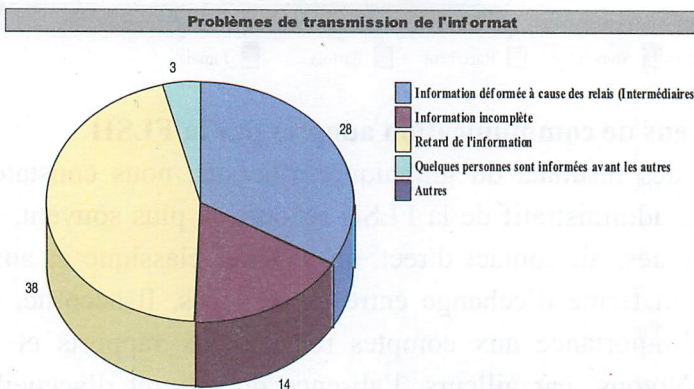
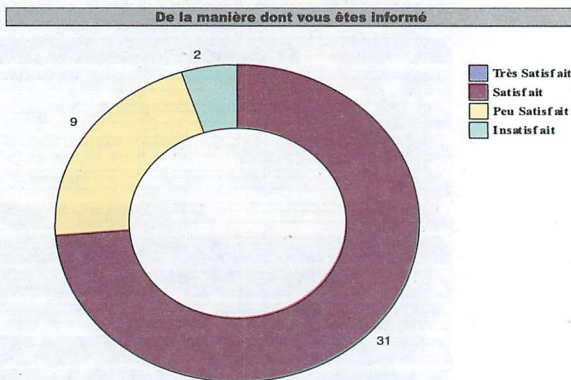
### Les moyens de communication adoptés par la FLSH

A partir des résultats du graphique ci-dessus, nous constatons que le personnel administratif de la FLSH recourt, le plus souvent, aux appels téléphoniques, au contact direct, au courrier classique et aux notes de services en terme d'échange entre les services. Il accorde, cependant, moins d'importance aux comptes rendus, aux rapports et au journal interne. Notons, par ailleurs, l'absence du « livret d'accueil » (appelé « projet de l'organisation ») qui joue un rôle cardinal dans le processus de recrutement et d'intégration des nouveau salariés. Il est à signaler que tous les bureaux de l'administration de la FLSH d'Agadir sont connectés à internet et au réseau intranet –qui reste très peu exploité. Pourtant, la communication informelle (les bruits de couloir...) occupe encore une part importante.

Malgré l'efficacité que manifeste la communication interne au sein de la FLSH, la majorité du personnel interrogé souligne, tout de même, que l'information circule, occasionnellement, de manière aléatoire si bien qu'elle tarde à parvenir aux destinataires, voire qu'elle leur parvient déformée. Trois enquêtés ont signalé qu'il arrive que certaines personnes

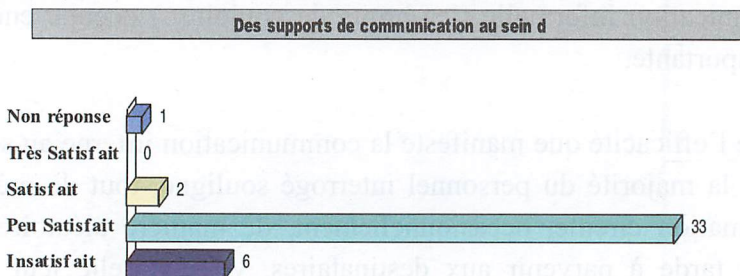


soient informées avant d'autres. Cela remet en cause le processus adopté pour garantir l'accès et le partage de l'information au moment opportun pour tout le monde et sans qu'elle soit altérée.



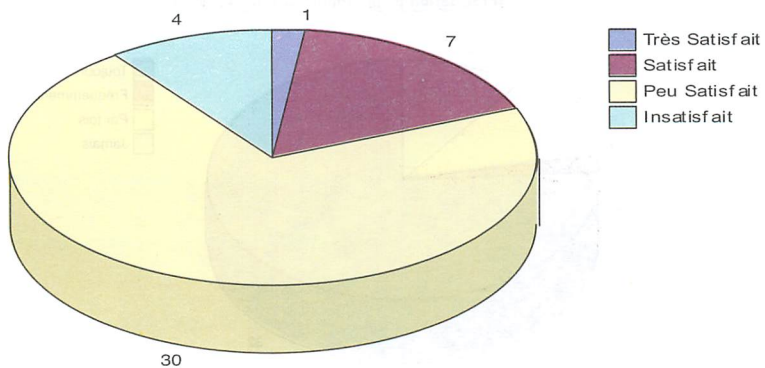
### Les supports de communication au sein de FLSH d'Agadir

La majorité du personnel est peu satisfaite quant à l'efficacité des supports de communication et à la capacité de communiquer avec les responsables.



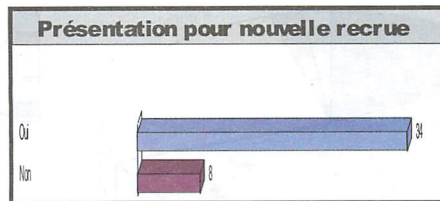


**Des capacités de communiquer de vos Res**

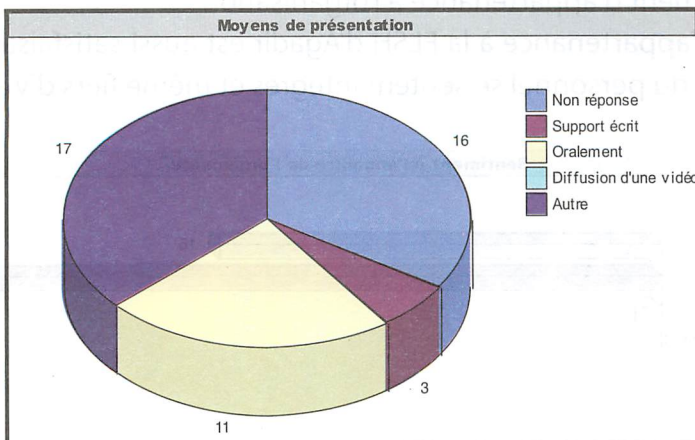


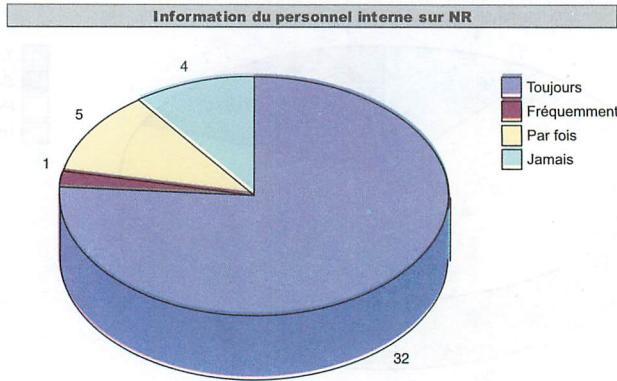
**Les moyens de présentation de nouvelles recrues**

Il est clair que l'accueil des nouvelles recrues au sein de la FLSH emprunte des voies informelles dans la mesure où les présentations se font oralement soit de manière interpersonnelle, soit au travers de cérémonies de réception organisées par le décanat. L'annonce par écrit reste rudimentaire.

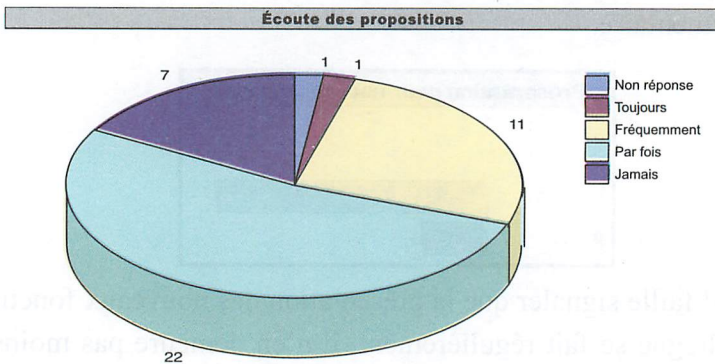


Bien qu'il faille signaler que la présentation des nouveaux fonctionnaires à leur collègue se fait régulièrement, il n'en demeure pas moins qu'elle ne suit pas une procédure standardisée. Chaque cas est traité de manière à part.



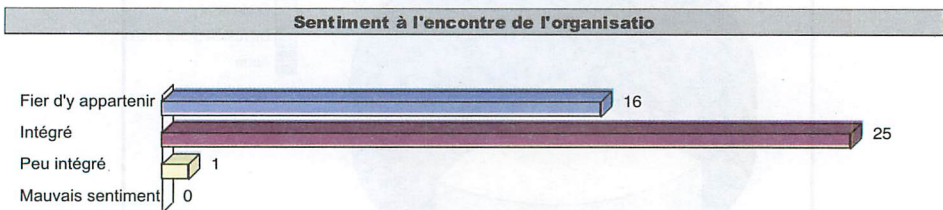


A la question portant sur le sentiment d’être écouté par les responsables de la FLSH, les enquêtés sont relativement satisfaits. En général, leurs requêtes et propositions sont prises en compte selon la nature de la demande et la possibilité à répondre, ou pas, à celle-ci.

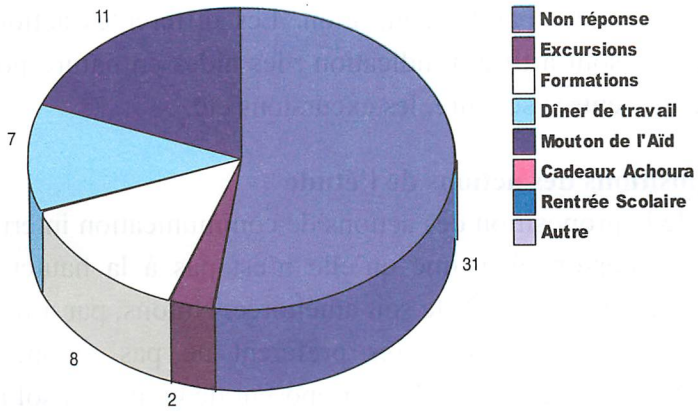


**Le sentiment d’appartenance à l’organisation**

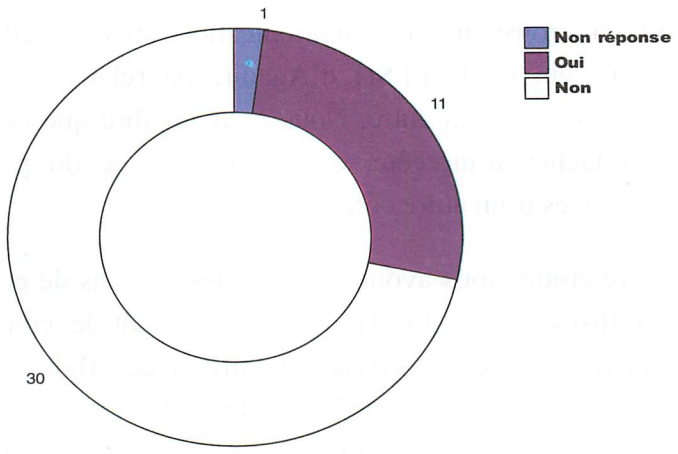
Le sens d’appartenance à la FLSH d’Agadir est aussi satisfaisant car les membres du personnel se sentent intégrés et même fiers d’y appartenir



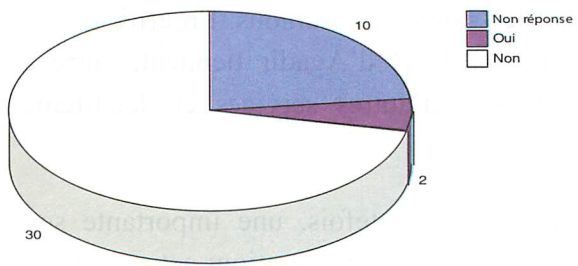
**Actions communication interne1**



**Actions communication interne**



**Propositions Actions communication inte**



D'après les deux graphiques suivants, nous constatons qu'un grand nombre de fonctionnaires déclarent souhaiter augmenter les primes et prestations assurées par l'organisation. Les différentes actions menées par le service sont à titre d'indication : les aides en nature pour l'Aide, les primes de rentrée scolaire, les excursions etc.

### **Les propositions des actions de l'étude**

Au sujet de la proposition des actions de communication interne (actions sociales), le personnel estime qu'elle n'est pas à la hauteur de leurs attentes et appelle à ce qu'elle soit améliorée. Notons, par ailleurs, qu'un grand nombre de fonctionnaires préfèrent ne pas répondre à cette question. En effet, seulement 10% proposent de nouvelles solutions pour la mise en marche d'une bonne communication sociale interne au sein de la faculté.

Tout porte à croire que la communication interne, telle qu'elle est pratiquée au sein de la FLSH d'Agadir, est relativement efficace et diffère d'un bureau à un autre. Nous pouvons dire que cela est dû à la charge des tâches d'un côté, et à l'insuffisance du personnel dans quelques services d'un autre côté.

Durant notre étude, nous avons noté que les moyens de communication les plus utilisés par la FLSH d'Agadir, restent le contact direct et téléphonique, les notes de service et l'affichage. Malgré la connexion aux réseaux internet et intranet de tous les services et les bureaux de la Faculté, le recours aux supports électroniques demeure faible. L'installation assez récente des dits réseaux justifierait, sans doute, cette carence constatée. Du reste, les lieux d'échanges d'information par excellence sont les salles des réunions. En effet, les membres du comité de direction de la FLSH d'Agadir tiennent, entre eux, des réunions périodiques, et avec d'autres services et départements des réunions mensuelles.

Nous avons pu noter, toutefois, une importante sensibilisation et un intérêt avéré du comité d'administration; cet avantage aurait pu être plus bénéfique s'il était généralisé à tout le personnel de la Faculté.

Autrement dit, l'établissement gagnerait en efficacité s'il parvient à

impulser une dynamique au sein de ses services et une culture participative auprès de son personnel. Tout porte à croire, par ailleurs, que la création récente du service de communication est susceptible de répondre à ce besoin à condition qu'il soit muni des outils adéquats et des compétences requises.

## **2- Evaluation de l'existant**

A partir des résultats de notre enquête, nous constatons que la problématique centrale posée par la majorité des acteurs au sein de cet organisme est celle de la formation, et plus spécifiquement celle des rapports entre la production (au sens de production de biens et de services) et la formation (au sens de production des capacités et compétences). Il nous semble, ici, que les différentes situations étudiées témoignent du fait que les formations dispensées se limitent à la transmission unidirectionnelle de contenus pratico-théoriques. Il convient de passer, au contraire, à un mode pédagogique participatif qui favorise l'interaction et l'échange entre les différentes parties prenantes des actions de formation. Celles-ci pourraient prendre de plus en plus la forme de réflexions et de recherches collectives conscientisées.

Ainsi, les acteurs pourront construire, eux-mêmes, des éléments de changement concernant leurs activités professionnelles par l'analyse et la formalisation de leur travail. En fait, l'originalité de cette démarche réside dans la mobilisation et l'implication du personnel dans l'évolution de l'organisation. Autrement dit, ce mode de travail collaboratif permet la production, par le groupe, de capacités collectives inédites qui peuvent être mobilisées simultanément sur le lieu du travail. Ces nouvelles compétences acquises en formation découlent d'une prise de distance critique par rapport aux pratiques et à l'expérience professionnelles capitalisées au sein de l'établissement. En somme, c'est parce que il y a prise de distance critique que la modification des actes professionnels, voire le développement des compétences, sont rendus possible. Ce dispositif contribue donc à mettre en place une organisation qualifiante : les opérateurs apprennent à questionner, à remettre en cause et à réfléchir / agir par rapport à leur action au travail et à apprendre à changer leurs façons de travailler.

### 3- Recommandations

Après avoir exposé les données recueillies et identifié les difficultés qui entravent le flux de l'information au sein de la FLSH d'Agadir, nous allons préciser les éléments constitutifs de la communication interne comme moyen essentiel du fonctionnement de l'organisation. Le point nodal, nous semble-t-il, réside dans la formation du personnel aux techniques d'échange et de gestion des données selon des normes standardisées à des niveaux variés : la cible, les messages à faire circuler, les outils et supports de communication utilisés par l'organisme. Nous déclinons nos recommandations sous forme de 5 propositions formalisées en tableaux récapitulatifs suivants :

#### 2<sup>ème</sup> Proposition

<b>Action</b>	L'Activation de la communication interne par le fonctionnement du service chargé de la communication interne et externe de la FLSH.
<b>Personnel Chargé</b>	Promotion interne d'un responsable ayant le profil adéquat Recrutement de deux cadres justifiant d'une expérience dans le secteur

#### 3<sup>ème</sup> proposition

<b>Action</b>	<b>Mise en place du projet de l'organisation de la FLSH d'Agadir</b>
<b>Objectifs</b>	La circulation des valeurs, de la philosophie et des ambitions au sein de la FLSH d'Agadir Supervision des nouvelles recrues dans le processus d'intégration.
<b>Cible</b>	L'ensemble du personnel
<b>Supports</b>	Guide d'accueil Film institutionnel Contact direct

**4<sup>ème</sup> proposition :**

Action	Mise en place d'un tableau d'affichage
<b>Objectifs</b>	Mettre en place un espace réservé à l'affichage des divers avantages sociaux proposés par la FLSH à son personnel. Redresser la situation d'initié due à la communication informelle. Faire connaître la nouvelle réglementation de travail. Partager les événements marquants concernant l'ensemble des employés (Mariage, promotion, Nouveau-né, Deuil...)
<b>Cible</b>	L'ensemble du personnel
<b>Supports</b>	Tableau d'affichage

**5<sup>ème</sup> proposition :**

Action	Organisation d'un week-end Team Building
<b>Objectifs</b>	Favorisation de l'harmonie entre tous les niveaux hiérarchiques au sein de l'établissement Développement de l'esprit d'équipe. Motivation du personnel.
<b>Cible</b>	L'ensemble du personnel (par tranches)
<b>Supports</b>	Diverses Excursions. Visite aux sites (patrimoine ; les lieux de loisir ; etc.)

Pour que l'organisation puisse devenir pleinement efficiente, l'architecture du système d'information doit répondre aux problématiques suivantes :

- ✓ La formation continue du personnel, toutes catégories confondues, pour pouvoir suivre les évolutions rapides dans le domaine de management ;
- ✓ Etablir un plan de communication interne (le chemin que doit suivre l'information au sein de l'organisation.) ;
- ✓ Développer les capacités managériales des responsables : communication, leadership ;
- ✓ Revoir le système des réunions périodiques de façon à favoriser l'écoute et à répondre aux attentes du personnel pour les faire participer davantage à la prise des décisions ;
- ✓ Renforcer l'esprit d'équipe pour inciter le personnel à partager l'information,

- ✓ Permettre des évolutions rapides des systèmes à chaque fois que l'organisation a besoin de se transformer (acquisitions, développement de nouvelles relations avec d'autres partenaires ou de nouvelles coopérations etc.)

#### **4- La gestion des connaissances : levier du changement organisationnel de la FLSH**

##### **La capitalisation des connaissances**

Les connaissances d'une organisation, c'est l'ensemble de ressources utilisées et produites par celle-ci comme un ensemble de richesses contribuant à augmenter son capital. Ainsi, si ces connaissances sont formalisées et structurées, l'organisation peut alors les comptabiliser et les capitaliser sous forme de bases de données archivées (événement, culture, langages, réseaux, systèmes d'information..) de façon plus explicite et plus extensive. Ceci dans le but de les valoriser et les rendre disponibles plus largement au profit de tout le personnel. En intégrant ses standards et en suivant une telle démarche, la FLSH d'Agadir peut évoluer vers une organisation apprenante. Elle peut y accéder en déployant un ensemble de mesures et en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication. Celles-ci facilitent la capitalisation efficiente des potentialités de l'organisation (et de son personnel) et permettent d'améliorer le rendement des services et les adapter aux attentes du milieu socioculturel. Rappelons que la FLSH d'Agadir a des connaissances diverses et des savoir-faire spécifiques qui caractérisent ses capacités d'études, de réalisation, de vente (formations continues, publications, etc.) de support, de ses produits et de ses services (besoins en formation, tutorat, suivi pédagogique, sensibilisation, etc.).

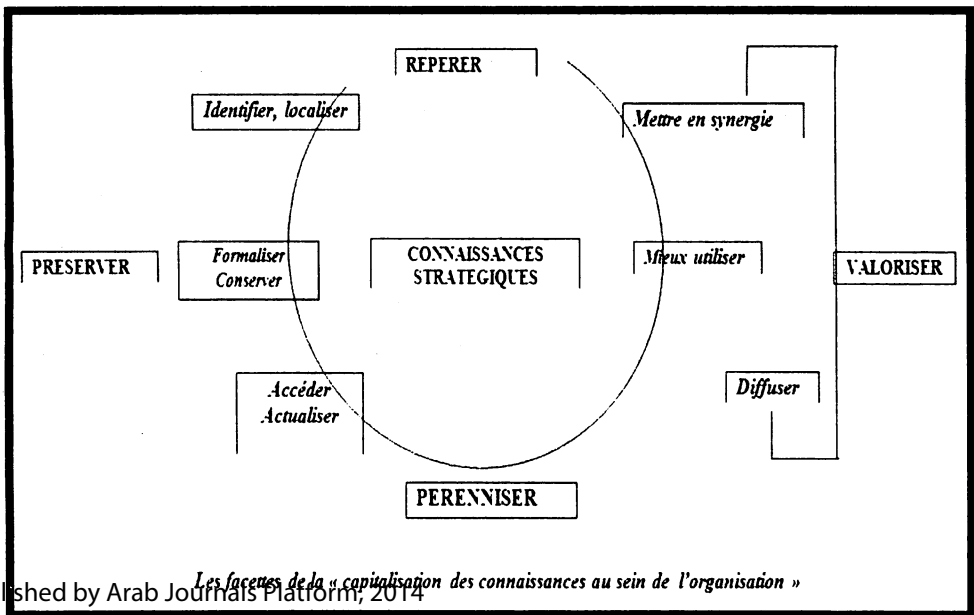
Archivées dans des cartons et dans des placards, voire intégrées dans les mémoires des salariés, les connaissances, comme le savoir-faire organisationnel, sont composées de données matérielles formalisées (procédures, modèles, documents de synthèse, notes de service...), et d'autres immatérielles (habilités, *secrets de métier*, logiques d'action individuelles informelles, événements non consignés de



l'organisation...). Autant d'éléments qui représentent l'expérience et la culture de l'organisation, en l'occurrence la FLSH. Diffus, hétérogènes, incomplets ou redondants, ils sont fortement marqués par les circonstances de leur création.

Pourtant, nous constatons que les connaissances collectives capitalisées par la FLSH sont relayées et transférées oralement, d'une personne à une autre, et de manière implicite. De fait, on manque, chemin faisant, des acteurs qui les ont produites (départ en retraite, changement de service...). Il sera, donc, difficile de les formaliser et de les réutiliser dans des situations professionnelles identiques à celles dans / pour lesquelles elles ont été créées. En d'autres termes, nous pouvons dire que l'exploitation et la valorisation des connaissances générées au sein de la FLSH dépendent fortement des savoir-faire de ses employés et de leur présence physique et non dans sa continuité comme organisation (*apprenante*). C'est la pérennité de la FLSH qui est en jeu et c'est ainsi qu'elle peut garantir, également, à son personnel un environnement de travail optimisé où il peut évoluer en donnant le meilleur de lui-même. Regardons, de plus prêt, les pré-requis d'un processus qui permettrait à la FLSH de maximiser son plan de « knowledge management » :

***Les facettes de la « capitalisation des connaissances au sein de l'organisation »***



Nous constatons, d'après ce schéma, que l'élaboration des connaissances est le fruit d'un processus de capitalisation. Soulignons que la « *base des connaissances est le dispositif auquel tout professionnel se réfère pour décider, agir, organiser* », dans le but de « *prescrire ce qui est pertinent au vu notamment, des normes, des règles, des modèles, des retours d'expérience, des contrats, des guides techniques, des modes opératoires, et des savoirs en général* »<sup>1</sup>.

Si on en vient à transposer ce schéma au cas de la FLSH, nous conviendrons que celle-ci dispose de capital technique pour asseoir un tel processus de capitalisation des connaissances. Encore faut-il l'intégrer en amont, notamment en promulguant une charte de bonnes pratiques qui unit l'employeur et l'employé-contributeur (du savoir et du savoir-faire organisationnels). Actuellement, la base de connaissances de la FLSH, faut-il le souligner au passage, ne valorise en quelque sorte que la « moitié » de la connaissance générée par le personnel de l'établissement : elle ne contient, en effet, que la partie explicite et n'exprime que la fonction normative.

Evoquer les connaissances et les savoir-faire déployés et générés par les salariés de l'organisation ne présage pas la façon dont ils sont mis en œuvre régulièrement dans des situations opérationnelles souvent déterminées par des contraintes techniques, économiques et psychologiques. A ce niveau, c'est la mobilisation des compétences - entendues comme l'aptitude cognitive des personnes à traduire des connaissances et du savoir, produit au sein de la faculté et validés par des pairs, sous forme de modalités de travail spécifiques notamment sur le poste de travail et/ou pour une tâche déterminée. Ainsi, la compétence se détermine lors d'une transmission des activités professionnelles et non pas seulement par son exécution.

Le positionnement de la « capitalisation des connaissances de l'organisation » consiste à formaliser et identifier ses connaissances stratégiques, à les stocker et les pérenniser afin de les valoriser.

<sup>1</sup> J.-F. BALLAY (2002). *Tous managers du savoir ! la seule source qui prend la valeur en la partageant* ; Editions d'Organisations, pp. 338, 339.

L'objectif escompté vise à stabiliser, en l'optimisant, toutes les procédures et démarches cohérentes relatives à la gestion des savoirs et des savoir-faire générés par les salariés. Les connaissances entreposées dans des logiciels capables de les restituer ensuite sous une forme directement compréhensible par les personnes, deviennent ainsi accessibles et redéployables. De telles manipulations ne seraient aisément faisables que par le biais des outils technologiques (méthodes, programmes, applications...) programmés pour le traitement des connaissances (intelligence artificielle).

### **Le transfert des connaissances**

L'acte d'un échange direct de savoir entre un groupe d'individus est la façon la plus ancienne de partager des informations et des connaissances, d'apprendre, de produire et de transmettre. C'est ce que Nonaka<sup>1</sup> a dénommé « socialisation ». L'auteur a établi un modèle universel destiné à toutes organisations qu'elles soient privées ou publiques. Ce modèle a pour objectif de montrer comment le savoir est détenu aussi bien par les individus que par les organisations et comment son optimisation peut se faire par une « spirale amplifiée permanente entre savoir tacite et savoir formalisé »<sup>2</sup>.

### **Le Tacite vs l'Explicite**

Tacite	Socialisation	Formalisation
Explicite	Intériorisation	Combinaison

« La spirale du savoir », Source : NONAKA, 2000, p.19

Sans anticiper sur l'utilité de cette notion pour le domaine de la gestion des connaissances, il paraît indispensable de préciser, avant tout, ce qu'elle recouvre. En effet, comme nous allons le voir, la connaissance tacite révèle une définition par la négative : les connaissances sont dites tacites dès lors qu'elles ne sont pas explicitées et tracées (dans le savoir collectif, les normes, les systèmes d'information, les documents). Chacun d'entre nous incorpore toutes sortes de connaissances liées à son

<sup>1</sup> Nonaka, . (2000). *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*, Paris, Dunod.

<sup>2</sup> Ibid., p. 19.

savoir-faire, l'expérience, le souvenir vécu, la discussion, le sous-entendu, le travail en groupe, les interactions avec autrui, etc.

Comme étudié précédemment à travers le modèle de l'entreprise Nonaka, nous constatons que la FLSH d'Agadir adopte relativement le même modèle en matière de transfert des connaissances. Le modèle dont s'est inspirée la FLSH d'Agadir se trouve illustré dans le tableau ci-dessous.

Connaissance tacite	Connaissance explicite
✓ Expérience	✓ Savoir
✓ Savoir-faire	✓ Information
✓ Intuition	✓ Concepts
✓ Mémoire	✓ Documents
✓ Oral	✓ Ecrits
✓ Socialisation	✓ Extériorisation
✓ Informel	✓ Formel
✓ Subjectivité	✓ Objectivité
✓ Réseaux	✓ Hiérarchie
✓ Groupes	✓ Structures

### Le renouvellement des connaissances

L'ensemble des processus par lesquels la communauté critique, corrige, ajuste voire détruit les connaissances pour les renouveler aussi bien de façon incrémentale que par des innovations de rupture.

A partir de cette présentation de quatre fondements de la gestion des connaissances, nous constatons que la capitalisation ne suffit pas à elle seule pour créer les effets de spirale. Il faut impérativement, au-delà des systèmes d'information qui permettent certes de créer des bases de connaissances puissantes et d'en faciliter l'accès, l'exemple de l'apogée adopté par les établissements de l'université Ibn Zohr, voire la FLSH d'Agadir en tant qu'objet de notre étude ; l'apogée facilite l'accès à la base de données de chaque étudiant, traitement des attestations, des relevés des notes etc. Nous sommes encore loin de la synergie requise entre la socialisation, la capitalisation, le transfert et le renouvellement qui est créatrice des conditions favorable à l'organisation apprenante.

## **Les perspectives de modélisation de la forme organisationnelle de la FLSH d'Agadir**

La problématique que nous avons formulée, au début de cet article, est la suivante : « jusqu'à quel point pouvons-nous considérer la FLSH d'Agadir comme une organisation qualifiante ? »

Rappelons que nous parlons, aujourd'hui, d'une organisation qualifiante lorsqu'il y a :

- ✓ Esprit de travail en harmonie avec les membres du personnel administratif,
- ✓ L'homogénéisation du groupe,
- ✓ L'adoption d'une approche participative qui favorise l'interaction de tous et la prise en considération des points de vue de tout un chacun.
- ✓ Un évènement est une occasion d'apprentissage pour une organisation apprenante avec une communication constructive autour d'objectifs communs dans un langage partagé.

Peter Senge a formalisé ces points dont nous reproduisons les propos ci-dessous :

*« Les équipes peuvent décider de la manière dont les décisions seront prises et par qui, et fixer des moyens de se contrôler et de se remettre en cause mutuellement en toute sécurité. Une fois que les règles ont été fixées par consensus, il est important pour l'équipe de prévoir comment elle réagira aux violations de ces règles... »*

*Si les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous, les membres de l'équipe auront besoin de maîtriser l'art du pardon. Chercher un coupable peut entraîner l'abandon de l'apprentissage en équipe. Le pardon implique d'être solidaire de ceux qui dirigeaient l'expérience concernée et d'aider l'équipe à discerner les forces en jeu qui ont contribué à ces résultats inattendus. Le pardon implique également*

*de ne pas conserver la faute comme un « joker » à utiliser à l'avenir lorsque les choix politiques s'y prêteront ».<sup>1</sup>*

La mise en place d'une organisation apprenante nécessite, à partir du moment où une structure (institution ou entreprise) prévoit d'intégrer ce modèle, l'adoption de nouvelles bases et la procuration, à chacun des acteurs, le « pardon » requis pour construire de nouvelles relations.

Bien évidemment, il n'est pas aisé de décider un jour de changer la structure organisationnelle et de devenir une organisation apprenante. Ce processus a besoin de contributions fortes du personnel. Peter Senge a évoqué, dans son livre<sup>2</sup>, plusieurs étapes à suivre :

- ✓ *Avoir une discussion franche sur les résultats à atteindre et sur la manière de travailler ensemble.*
- ✓ *Avoir une discussion ouverte et honnête sur la situation actuelle.*
- ✓ *Déterminer les domaines pour lesquels l'équipe a un déficit important en savoir et en compétences.*
- ✓ *Déterminer si tous les membres ont un réel engagement à apprendre ensemble.*
- ✓ *Énoncer les engagements de comportements pour garder l'équipe sur les rails.*

A partir de ces principes, nous pouvons déduire que la communication interne doit être la pierre angulaire qu'il faut optimiser pour tout processus d'alignement sur les standards d'une organisation apprenante. Les mécanismes de transfert de l'information qui doivent être mis en œuvre pour permettre au personnel d'agir sans risque de montrer, parfois, son incapacité à gérer certaines situations, ou d'être jugé pour une faute. C'est seulement à cette phase de maturation et de conscientisation professionnelles que les individus, au sein d'une organisation apprenante, y compris la FLSH, se rendent compte que certaines compétences se développent chez eux. L'avenir de l'organisation prime sur la carrière de ses salariés où elle en dépend de manière organique.

<sup>1</sup>P. Senge (1991). *La 5<sup>ème</sup> discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*. First Editions, p. 410.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 508

## **Quid de la FLSH d'Agadir**

Si nous parlons des organisations de plus de 100 salariés, nous évoquons des structures des organisations issues du Taylorisme. Ainsi, la FLSH d'Agadir agit de manière à ce que les tâches soient distribuées équitablement et en tenant compte des compétences et performances de chaque fonctionnaire, notamment pour le personnel administratif. Ce principe de taylorisme vise surtout à produire et dispenser des services de qualité en faisant l'économie des moyens au profit de la productivité. A titre d'illustration, nous remarquons que la FLSH d'Agadir confie à chaque salarié une mission qui converge dans le sens de la spécialisation : personnel gérant la bibliothèque, service des examens, services des affaires estudiantines, service cafétéria, de telle sorte que chaque salarié désigné ne soit pas obligé d'assurer des tâches supplémentaires en dehors du service qui lui a été confié. Cela donne à voir une polarisation entre spécification et centralisation forte qu'on retrouve dans les organisations traditionnelles. Une telle tendance freine l'évolutivité et l'ajustement à l'œuvre dans les organisations flexibles. Nous devons convenir que, en réalité, chaque organisation est un agrégat de formes d'organisation qui consolide son histoire et celle de ses dirigeants. La FLSH se trouve à mi-chemin entre les deux tendances et doit opérer davantage de changement pour avancer vers un modèle entrepreneurial, notamment en mettant l'accent sur le développement des compétences de ses salariés.

Au vu de ces éléments que nous avons exposés dans le présent article, nous pouvons dire que la FLSH a opéré des changements fondamentaux sur le plan de la gestion organisationnelle aussi bien en interne qu'en externe. L'administration se réforme de plus en plus en s'appuyant sur les outils informatiques réseautés (intranet pour le personnel) et numériques (internet pour les étudiants et les enseignants) pour gérer les flux et répondre de manière optimum aux attentes des usagers. Ce qu'il revient à faire, dorénavant, c'est de capitaliser tout ce savoir-faire et ces connaissances acquis tout au long de l'existence de la FLSH pour pouvoir les transférer à ses salariés (notamment les nouvelles recrues) et aux autres organisations (dans le cadre du partage d'expérience). En

somme, c'est ainsi qu'elle peut intégrer une culture d'organisation apprenante à part entière.

### Références Bibliographiques

- BALLAY, J.-F. (2002). Tous managers du savoir !, Paris, éditions d'Organisations.
- DRUCKER, P. (1999). Le Knowledge management, Harvard Business Review, éditions d'Organisation pour la traduction française, Paris.
- DEJOUX, C. (2001). Les compétences au cœur de l'entreprise, Paris, Editions d'organisation.
- FILLOL, C. (2006). L'émergence de l'entreprise apprenante et son Instrumentalisation : Études de cas chez EDF. Thèse de doctorat Université Paris Dauphine.
- GIROD, M. (1995). «La mémoire organisationnelle», Revue Française de Gestion, pp. 30-42
- NONAKA, I. (2000). Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Dunod.
- MALLET, J. (1998). L'Organisation Apprenante, Tome II, Université de Provence.
- SENGE, P. (1991). La 5ème discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent, Paris, éditions d'Organisations.