

***Vers un traitement collectif de la lutte
contre l'illettrisme en entreprise***

MOULETTE Pascal

ISEOR - Université Lumière Lyon 2

15, chemin du petit bois

69130 ECULLY

Tel : 04.78.33.09.66

Fax : 04.78.33.16.61

E-mail : p_moulette@hotmail.com

Mots-clés : Illettrisme – Apprentissage organisationnel – Knowledge management –
Compétences – Connaissances – Organisation apprenante

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé

Beaucoup d'entreprises rencontrent des difficultés pour faire évoluer les compétences de leurs salariés faiblement qualifiés et particulièrement ceux en situation d'illettrisme. Plusieurs causes peuvent expliquer ces lacunes. Le premier est le constat d'une accélération de l'évolution des technologies et des marchés qui provoque une remise en cause permanente de l'organisation du travail et du travail attendu. Le second est le manque d'apprentissage organisationnel qui amènerait à penser que l'illettrisme de certains salariés est lié à l'illettrisme relatif des entreprises en termes de management des connaissances et des compétences. Le manque de formalisation et de capitalisation des connaissances, le manque d'approche globale dans les actions menées pour favoriser le relèvement des compétences, le manque d'anticipation, le manque de visibilité sur les coûts de la non-action sont ainsi des révélateurs de ce manquement. Il se traduit par la difficulté des dirigeants ou de l'encadrement à pouvoir faire évoluer les compétences et connaissances de leurs salariés par manque de repères structurés. Le manque de médiation, d'exigence et d'accompagnement des salariés tout au long de leur vie au travail nous paraît être ainsi un facteur explicatif des routines défensives et de blocage à l'apprentissage organisationnel. Le succès de la lutte contre l'illettrisme par une action à dimension organisationnelle, constaté dans une entreprise de traitement et de conditionnement de poissons, nous indique pourtant que des solutions peuvent apparaître autant économiquement que socialement adaptées.

Mots-clés : Illettrisme – Apprentissage organisationnel – Knowledge management – Compétences – Connaissances – Organisation apprenante

Vers un traitement collectif de la lutte contre l'illettrisme en entreprise

Nous avons constaté au cours de nombreuses recherches-interventions, que les entreprises et organisations rencontraient des difficultés pour accompagner leurs salariés dans un processus de relèvement des compétences. Ces difficultés sont particulièrement manifestes dans les secteurs industriels touchés par la crise comme le textile, la sidérurgie, la métallurgie ou dans ceux qui font face à d'importantes évolutions dans leur processus de production comme la verrerie ou l'agro-alimentaire. Cependant elles touchent aussi l'ensemble des structures en proie à la nécessité d'élever leurs exigences en termes de compétences.

Dans ce contexte, une partie des salariés se trouve menacée dans le maintien de leur emploi. Parmi ces salariés, nous constatons que certains sont faiblement qualifiés notamment lorsqu'ils sont en situation d'illettrisme. Il n'existe que rarement pour ces salariés des dispositifs de remise à niveau. Les responsables d'entreprise jugent en outre souvent qu'ils n'ont aujourd'hui plus les capacités (routines de mise en œuvre d'actifs pour créer, produire, offrir des services) (TARONDEAU, 1998) pour s'adapter aux besoins des entreprises. Les psycho-sociologues des organisations répondent à cela que les entreprises ont eu le tort de maintenir ces personnes dans des situations de travail qui ne leur ont pas donné l'opportunité de maintenir et développer leurs capacités d'apprentissage.

Après avoir dressé un état des lieux des principales difficultés rencontrées pour apporter des réponses adaptées, nous montrerons comment les entreprises peuvent contribuer aux actions de remédiation à l'illettrisme des salariés dans des conditions économiquement et socialement efficaces.

I – L'illettrisme en entreprise

11. Définition de l'illettrisme

Dans le cas de la problématique de l'illettrisme en entreprise, il faut établir une distinction entre les concepts d'illettrisme et de bas niveau de qualification ou "premiers niveaux de qualification". Certaines personnes peuvent en effet avoir un faible niveau de qualification sans être pour autant illettrées. C'est le cas par exemple de jeunes issus du système scolaire ou même de l'Université qui n'ont pas acquis de compétences professionnelles et qui sont obligés d'accepter des "petits boulots" sans qualification. A contrario, il existe des personnes illettrées

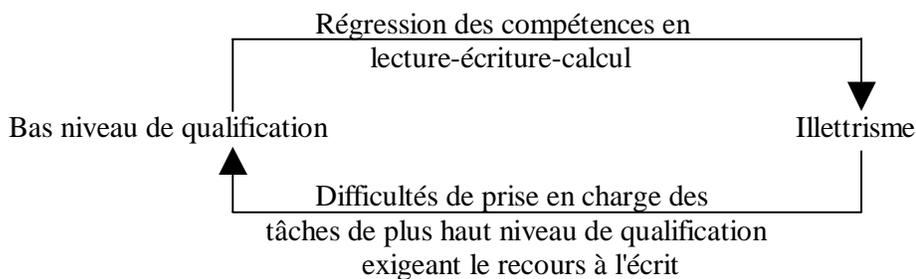
ayant un niveau de qualification élevé, comme dans le cas d'un menuisier restaurateur de meubles anciens, qui ne maîtrise pas la lecture.

Cette distinction étant établie, l'observation de nombreuses situations d'illettrisme montre qu'il y a un large recouvrement de deux types de situations, ce qui s'explique par les deux phénomènes suivants :

- les personnes illettrées étant handicapées pour la prise en charge de tâches de plus en plus nombreuses qui exigent le recours à l'écrit, se retrouvent confinées dans des tâches de faible niveau de qualification ;
- les personnes qui ont des emplois de faible niveau de qualification, où le recours à l'écrit est faible, finissent par perdre leurs compétences en lecture, écriture et calcul à cause d'un manque de pratique. Cela entraîne progressivement une évolution vers un illettrisme d'autant plus prononcé que ces personnes lisent peu dans leur vie hors du travail.

On retrouve par conséquent fréquemment le cas de systèmes régressifs comme cela est présenté en figure 1, où l'emploi de faible niveau de qualification mène à l'illettrisme et où l'illettrisme mène à des emplois de faible niveau de qualification.

Figure 1 : Le cercle vicieux "illettrisme – bas niveau de qualification"



La définition de personnes ayant des difficultés quant aux savoirs de base varie en fonction des critères adoptés. Un employé dont la partie de travail exigeant le recours à l'écrit se limitait, il y a quelques années, à quelques reports de chiffres sur des documents, n'était pas considéré comme illettré. Si l'on demande aujourd'hui à ce même employé de faire des comptes-rendus beaucoup plus complets et de lire des instructions sur écran informatique, on s'apercevra d'un décalage entre les nouvelles exigences de son poste et son savoir de base en lecture, écriture et calcul. En forçant le trait, on peut dire que tout un chacun souffre d'un certain niveau d'illettrisme.

Le Groupe Permanent de Lutte contre l'Illettrisme (GPLI) considère comme relevant de situations d'illettrisme, « des personnes de plus de seize ans ayant été scolarisées, et ne maîtrisant pas suffisamment l'écrit et la lecture pour faire face aux exigences minimales requises dans leur vie professionnelle, sociale, culturelle et personnelle ». Pour le cas qui nous intéresse ici, à savoir l'illettrisme en entreprise, ces situations d'illettrisme traduisent des situations dans lesquelles des salariés ayant eu une formation initiale n'ont plus les capacités intellectuelles suffisantesⁱ pour faire face aux exigences de montée en compétences nécessaires pour répondre aux besoins de leur entreprise.

12. La montée des situations d'illettrisme

Il existerait en France, selon le chiffre officielⁱⁱ donné par le GPLI en 1995, entre 7 et 9 % de français en difficulté dans la maîtrise des savoirs de base – lecture, écriture, calcul – dont la grande majorité serait en activité. Dans le contexte environnemental actuel de l'entreprise, ces chiffres sont inquiétants. En effet, le contexte économique actuel fait que les entreprises et organisations ont de plus en plus tendance à vouloir faire évoluer leur mode d'organisation et leur processus de production. Les évolutions constatées sont nombreuses :

- l'évolution du marché inhérente à la mondialisation de l'économie se traduit par des impératifs de flexibilité, de rentabilité et de qualité qui modifient de façon substantielle l'organisation du travail, la répartition des tâches et la vitesse de traitement de l'information ;
- l'évolution des technologies liée à l'informatisation des postes, comme la GPAO, et aux développements de nouveaux moyens de communication, comme les NTIC, pour gagner en vitesse d'exécution, se traduit par une abstraction croissante des situations de travail;
- l'évolution des produits qui se manifeste par une croissance et une variété des produits proposés, par une réduction de leur durée de vie, et qui se traduit par une modification permanente des techniques de travail et des savoir-faire ;
- enfin l'évolution des besoins en termes de potentiel humain se manifeste par la nécessité pour l'entreprise de former son personnel à des techniques spécifiques qui ne sont pas enseignées dans le système scolaire.

Ce nouveau paysage compétitif, tel que l'ont décrit BETTIS et HITT (1995), tend à accentuer la rapidité des changements technologiques et incite les entreprises à accroître leur vitesse d'adaptation pour garantir leur survie. Or, pour mettre en place ces évolutions, les entreprises ont eu tendance à privilégier les investissements de productivité ou de capacité plutôt que des investissements immatériels. On retrouve dans ces choix d'investissements ce que SIMON

(1969) avait appelé la « machine à traiter de l'information » pour qualifier les entreprises. Le constat est en effet que celles-ci axent leurs investissements sur les outils permettant d'accroître ou de faciliter la vitesse de traitement de cette information plutôt que sur les méthodes de management accompagnant les salariés dans un processus progressif de montée en compétences et de mise en adéquation des emplois aux compétences. La conséquence est que les personnels de base ont vu leur environnement de travail être "envahi" par des machines de plus en plus complexes et de plus en plus exigeantes en terme de capacité d'abstraction. De plus, l'arrivée des systèmes automatisés d'usinage a introduit une dimension supplémentaire, celle de l'intégration entre des machines fonctionnant jusque là de manière isolée. Cette intégration a inévitablement augmenté la complexité de l'ensemble des opérations à effectuer.

13. L'impact du contexte environnemental sur l'organisation du travail

L'accélération de l'évolution des marchés, des technologies, des produits et de potentiel humain a entraîné une distanciation entre le monde physique et le travail à réaliser. A titre d'exemple, les opérateurs dans l'industrie sont de moins en moins en contact direct avec la matière car ils doivent contrôler les variables de fabrication à partir d'écrans et de synoptiques. De même les employés de tous types d'entreprises utilisent de plus en plus la micro-informatique pour gérer leurs données. La matière première du travail est désormais faite de signes et le support est devenu de nature informationnelle.

La conjugaison des évolutions est telle que des postes simples d'employés ou d'opérateurs ont dû se métamorphoser en postes de travail complexes qui exigent autonomie et polyvalence afin de répondre le plus rapidement possible aux exigences de délais et de qualité des clients. Dans la plupart des cas, les salariés ont vu leur travail dériver vers des tâches plus "administratives" : rédaction de comptes-rendus d'activité, remplissage de feuilles de contrôle ou de calculs. Les savoirs lire et écrire sont ainsi devenus primordiaux dans le travail.

Les exigences sont telles que les entreprises recherchent actuellement des personnes chargées de piloter un système, capables d'anticiper les aléas et sachant faire preuve d'initiative et de jugement. Le système productif en général fait désormais appel aux capacités d'analyse, à la responsabilité et à la participation active des salariés.

Pour les salariés restés cantonnés sur les mêmes postes de travail pendant plus de vingt ans, cette demande est très déstabilisante. Chaque poste étant spécifique et réglementé par des consignes précises, la personne n'ayant pu entretenir ses connaissances en raison notamment

d'un travail restrictif se voit dans l'incapacité d'assimiler de telles évolutions. Le constat est que plus les technologies avancent et plus les stratégies sont exigeantes en termes d'organisation et de contenu du travail, plus les personnes illettrées sont menacées dans le maintien de leur emploi.

Face à cette menace, la réponse des entreprises reste limitée. Même lorsque les membres de la direction connaissent l'existence de salariés illettrés, les solutions de remédiation restent rares. Cela est dû au fait que les entreprises et organisations rencontrent beaucoup de difficultés pour gérer l'illettrisme.

14. Difficultés rencontrées par les entreprises pour remédier à l'illettrisme

Plusieurs phénomènes peuvent justifier a priori les difficultés rencontrées par les entreprises pour trouver des réponses adaptées à la problématique de l'illettrisme de certains de leurs salariés. Une première explication est que les salariés en situation d'illettrisme cachent souvent leur "handicap" dans leur entreprise en adoptant des stratégies de contournement qui constituent des routines organisationnelles défensives (ARGYRIS, 1995) en ce sens qu'elles reposent sur des stratégies d'esquive et de dissimulation. Pour cela, ils évitent ou même rejettent l'utilisation de documents écrits susceptibles de révéler leurs difficultés et se servent de leur expérience pour donner l'illusion d'une maîtrise des opérations. C'est donc souvent à l'occasion de changements dans l'organisation et le contenu du travail ou de l'introduction de nouvelles technologies que se révèlent des situations d'illettrisme insoupçonnées jusqu'alors. Les situations d'illettrisme peuvent ainsi paraître peu détectables par l'entreprise puisque le salarié illettré fait en sorte d'assurer son travail malgré son handicap. Cela empêche de procéder à un diagnostic adapté des besoins de formation.

Une autre raison pouvant expliquer le fait que les entreprises occultent l'illettrisme est qu'elles ne savent souvent pas trouver des méthodes adaptées et peu coûteuses pour remettre à niveau les personnes en situation d'illettrisme. En outre, elles manquent d'information sur les possibilités d'aides financières pour la réalisation d'actions de formation de remise à niveau.

Ces prétextes à la non remédiation de l'illettrisme paraissent toutefois devoir être analysés. Notre hypothèse est que les difficultés d'adaptation rencontrées par ces salariés peuvent être attribuées à l'incapacité pour les entreprises et organisations à maintenir et à développer les

connaissances et compétences de ces salariés par manque d'organisation apprenante et qualifiante du travail.

II – Les lacunes d'apprentissage organisationnel dans les organisations

Le constat de cette incapacité à gérer la lutte contre l'illettrisme est symptomatique du manque de management par l'apprentissage organisationnel et par le traitement collectif des difficultés rencontrées. Les entreprises et organisations n'apportent en effet bien souvent que des réponses individuelles aux difficultés rencontrées par les salariés maîtrisant mal les connaissances de base. La dimension collective et l'intégration des actions de requalification ou de remise à niveau dans un projet global d'élévation des compétences est quasi-inexistante. On s'aperçoit également que les formations dispensées par les entreprises et organisations s'adressent en majorité à des personnels techniciens ou cadres et sont destinées au perfectionnement de compétences techniques ou de gestion. Les stages de remise à niveau dans les connaissances de base qui ont pu être suivis par certains salariés ont de plus souvent été jugés décevants par les entreprises au vue des résultats obtenus. On observe que les salariés en situation d'illettrisme n'ont ainsi que très rarement accès aux stages ou formations car ceux-ci seraient de toutes façons inadaptés.

Nous allons montrer que ce manque de gestion des actions de remédiation à l'illettrisme est à notre avis lié à un manque d'apprentissage organisationnel, vu comme phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences, en particulier par la formalisation et la capitalisation des connaissances et savoir-faire (KOENIG, 1994).

Cette analyse des lacunes constatées dans la gestion organisationnelle de l'illettrisme sera en partie basée sur une exploitation de données qualitatives issues du terrain. Nous avons en effet eu l'opportunité durant deux années de mener une recherche-intervention dans une entreprise de l'agro-alimentaire de 350 salariés. Cette recherche-intervention s'est matérialisée par l'accompagnement de l'entreprise dans une démarche de changement. Nous avons pu en particulier, durant ces deux années, participer à un diagnostic, à des groupes de projets, à des séances de formation et à l'évaluation qualitative, quantitative et financière de différents projets ou démarches entrepris en interne, qui mobilisaient à la fois la direction, l'encadrement et le personnel. Cette participation active au changement nous ont permis, grâce à la relation contractuelle qui liait l'entreprise et l'équipe de chercheurs, d'accéder à toutes les informations que nous souhaitions exploiter, de faire des observations directes sur

les pratiques de management et sur l'évolution des compétences et des comportements de chaque niveau hiérarchique. Notre travail de chercheur a consisté à exploiter, formaliser et capitaliser ces données de terrain pour, par alternance entre des approches inductive et déductive, extraire de ces donnéesⁱⁱⁱ des invariants quant aux conditions de succès des actions de lutte contre l'illettrisme.

21. Connaissances, compétences et apprentissage organisationnel

Nous définissons le terme « connaissances » par les pensées, les idées et les savoirs issus de la formation (initiale et continue) ou de l'expérience. Les connaissances sont donc essentiellement issues du système de représentation et de mémorisation des salariés. Pour le cas qui nous intéresse ici, à savoir la gestion de l'illettrisme, les connaissances sont à la fois celles acquises par l'expérience en milieu professionnel et celles acquises dans le système scolaire puis progressivement oubliées. Elles ont un caractère statique dans la mesure où on peut dire que certains ont des connaissances sans que celles-ci ne soient jamais mobilisées pour l'action. Dans ce cadre, le management des connaissances est entendu comme une approche qui tente de manager, par un processus de création, d'enrichissement et de capitalisation, les idées ou savoirs de chacun des acteurs de l'organisation (PRAX, 2000).

La compétence, contrairement à la connaissance, se révèle essentiellement dans l'action. C'est dans la mobilisation, l'exploitation des connaissances que la compétence est évaluée. Elle a donc un caractère plus dynamique et fait appel à un processus : l'acquisition, la mémorisation, l'intégration, la mobilisation des connaissances en s'appuyant sur l'expérience traduit la compétence. La compétence fait ses preuves dans l'action (LE BOTERF, 1994). Les compétences sont donc des capacités particulières en ce sens qu'elles permettent de mobiliser des ressources (physiques, matérielles ou immatérielles) de façon organisée pour atteindre un objectif.

L'apprentissage organisationnel est défini à la fois comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences (KOENIG, 1994) et comme un phénomène collectif pro-actif capable de créer, d'acquérir et de transférer en permanence des connaissances par le biais d'une culture de l'apprentissage (GARVIN, 1993 ; SENGE, 1991). Le choix de cette double dimension, qui s'attache à la fois à l'acquisition, au partage et au développement des connaissances et des compétences, est lié à la problématique qui nous intéresse ici. Pour les salariés en situation d'illettrisme, c'est bien le manque de dispositif structuré d'acquisition ou d'entretien des connaissances issues du système scolaire qui a des

répercussions sur les difficultés rencontrées par ces salariés pour élever leur niveau de compétences et prendre en charge des activités nouvelles. Cette dimension dynamique permet d'appréhender l'apprentissage par les phénomènes d'acquisition, de conservation et d'assimilation de connaissances de chaque salarié. Elle permet également de prendre en compte l'aspect collectif de l'apprentissage sous l'angle de la formalisation et de la capitalisation des connaissances par l'organisation. Le salarié, en tant qu'individu, est donc dans cette optique au centre du processus d'apprentissage organisationnel. C'est bien par l'apprentissage de chacun des individus que l'organisation apprendra car, comme le souligne KIM (1993), seuls les individus apprennent. La question essentielle qui reste à traiter est de savoir comment cet apprentissage individuel peut avoir une incidence sur l'apprentissage organisationnel, étant entendu que l'apprentissage organisationnel est bien plus que la simple somme des apprentissages individuels. Cette articulation entre l'individuel et le collectif que KIM (1993) a qualifiée de « chaînon manquant » sera traitée par l'étude des processus de transfert et d'exploitation des connaissances pour que celles-ci deviennent des compétences. L'apprentissage ne se réduit ainsi pas seulement à l'acquisition de connaissances ou compétences mais aussi au transfert, à la diffusion et à l'exploitation de celles-ci.

22. Gestion de l'illettrisme et apprentissage organisationnel

Notre objectif consiste à montrer que les difficultés rencontrées par les entreprises pour gérer les situations d'illettrisme est le reflet d'un manque de traitement organisationnel de ce phénomène. Les lacunes constatées dans de nombreuses entreprises en termes de management des connaissances et des compétences sont en effet nombreuses. Quelques exemples de phrases recueillies lors d'entretiens avec l'encadrement de proximité (chef de fabrication, chef d'atelier, chef d'équipe) et le personnel de base (ouvriers, agents de maintenance, magasiniers) d'une entreprise de traitement et de conditionnement de poissons permettent d'illustrer ces manquements :

« On a beaucoup appris sur le tas en regardant travailler les autres. On n'a aucune connaissance de base et les anciens sont en train de souffrir à cause de l'évolution des postes » ;

« On nous demande de faire des formations sur la qualité mais comme beaucoup ont des difficultés à comprendre les termes techniques, ils n'y vont pas de peur de se faire repérer » ;

« Beaucoup de personnes sont dépassées car on leur demande de remplir des indicateurs toute la journée pour rendre compte de l'activité » ;

« La direction veut développer un axe fort sur la rentabilité mais on n'explique pas aux gens comment lire et interpréter les indicateurs de coûts » ;

« Comment voulez-vous que les gens acceptent de changer quand on ne s'est pas occupé d'eux depuis plus de 10 ans ».

Ces expressions spontanées sont le reflet des pratiques des entreprises et organisations. On s'aperçoit en effet que les organisations ont tendance à laisser de côté tout ce qui touche aux actifs intangibles^{iv} tels que l'aptitude, la capacité, les compétences, l'information. L'analyse des pratiques professionnelles de l'entreprise citée nous a permis de dégager plusieurs constats qui démontrent les lacunes en termes de management des connaissances.

- Le premier constat est que les entreprises et organisations capitalisent et formalisent peu leurs processus de fabrication et leurs méthodes de travail. Les supports existants comme les manuels qualité, les manuels de formation, les modes d'emploi, les procédures de sécurité et d'hygiène,... sont bien souvent trop théoriques et trop techniques pour pouvoir être utilisés par des salariés en difficulté dans la maîtrise des connaissances de base. Ils sont de plus trop déconnectés des situations réelles de travail pour être utilisés ou exploités dans le cadre par exemple d'une action de requalification.

- Le deuxième constat renvoie à une approche systémique de l'apprentissage organisationnel, pour laquelle la performance collective est supérieure à la somme des performances individuelles dans la mesure où l'on sait organiser la performance collective. Or, nous constatons que les actions de formation entrent rarement dans le cadre d'un relèvement général du niveau de compétences de l'entreprise. Par exemple, l'encadrement intermédiaire est peu mobilisé et les actions restent limitées dans le temps, ce qui limite leurs impacts sur la performance collective. Dans les cas étudiés, il n'y a pas eu de dispositif de suivi ou d'actualisation des connaissances acquises ni de possibilité de transfert et de partage à un niveau collectif. Du fait du manque d'implication de l'encadrement de proximité à ce type de démarche, les connaissances sont difficilement transférées sur le poste de travail. L'encadrement sait rarement précisément ce qui a été acquis et n'a pas anticipé la prise en charge de tâches nouvelles. Les connaissances acquises ou régénérées le sont donc au niveau individuel et rarement au niveau organisationnel. Les connaissances ne deviennent ainsi jamais des compétences et ne peuvent ainsi jamais contribuer à la performance collective. Les entreprises souffrent donc d'une pénurie de compétences du fait du manque de possibilité de mobiliser et de mettre en oeuvre les connaissances acquises au niveau individuel sur un plan collectif.

- Un troisième constat est que face aux exigences de flexibilité, de qualité et de rentabilité, les organisations sont amenées à prendre des décisions dans l'urgence car elles cherchent à adapter leur organisation et leur action à l'évolution de leur environnement. Or, ce mode d'apprentissage adaptatif, passif (SENGE, 1991) est à l'opposé de ce sur quoi est fondé l'apprentissage organisationnel, à savoir l'anticipation, la réactivité et la pro-activité. On s'aperçoit que dans la pratique, la gestion de l'événement prime sur la gestion continue des compétences et sur l'apprentissage génératif (SENGE, 1991). Dans les entreprises étudiées, la mise à l'écart de salariés ou le licenciement de ceux qui sont jugés inadaptables à la nouvelle organisation sont en effet des décisions fréquentes. Ce type de décision reflète le manque de recherche de la solution optimale par l'entreprise. La solution a priori la plus efficace est choisie sans que les pratiques de management des connaissances et des compétences ne soient remises en cause. Mais bien souvent, ces départs et ces mises à l'écart se traduisent également par une disparition de savoir et d'expérience que l'entreprise n'avait pas prévu. Ceci est révélateur de l'absence de mémorisation collective des connaissances et compétences, qu'elle soit sous forme de cartes cognitives (ARGYRIS et SCHÖN, 1978), de routines organisationnelles (LEVITT et MARCH, 1988) ou encore de règles organisationnelles (FAVEREAU, 1989). Le manque d'anticipation de l'entreprise sur l'évolution des emplois et des compétences conjugué au manque de mémorisation collective des connaissances amène donc le plus souvent les entreprises et organisations à externaliser le problème de l'illettrisme plutôt qu'à essayer d'y remédier par des solutions en interne.

- Un quatrième constat est que les entreprises ont du mal à désapprendre ce qui n'est plus valable, ou ne le souhaite pas (ARGYRIS et SCHÖN, 1978). C'est ainsi que l'entreprise de traitement et de conditionnement de poissons a parfois préféré maintenir et même créer des postes adaptés aux salariés qu'elles ne jugeaient plus adaptables même si ces postes avaient une très faible valeur ajoutée pour l'entreprise. Ce phénomène a été constaté dans le cas de l'affectation de salariés à des postes à faible valeur ajoutée comme la préparation des cartons d'emballage (ouverture des plastiques de conditionnement et pré-plier) ou dans le cas de la création d'une équipe d'entretien venant en renfort à l'entreprise extérieure chargée de faire le nettoyage de l'usine et des lignes de production.

- Un cinquième constat illustre le fait que les entreprises et organisations ont tendance à prendre des décisions sur la base de système de comptabilité qui ne rend pas compte des coûts réels des actions ou des non-actions^v. Des évaluations des conséquences d'un manque de

maîtrise des connaissances de base dans l'entreprise de traitement et de conditionnement de poissons ont pourtant fait apparaître que les difficultés rencontrées par le personnel de base avaient des répercussions non négligeables sur la performance économique de l'entreprise.

Le manque d'action de remédiation à l'illettrisme et plus généralement le manque d'apprentissage organisationnel dans l'entreprise étudiée entraînait en effet plusieurs types de coûts :

- * des surcoûts liés à des défauts de qualité comme le non respect des consignes ou des procédures de sécurité, le mauvais renseignement des feuilles de poste, la non-remontée d'informations importantes concernant le fonctionnement d'un service ou d'un atelier, les défauts de fabrication....

- * des surcoûts liés au glissement de fonction de l'encadrement. Ces glissements de fonction sont occasionnés par la prise en charge par un responsable d'une activité mal effectuée par le subordonné. Cela se traduisait dans l'entreprise par le fait qu'un agent de maîtrise était souvent obligé de renseigner les écrans informatiques ou de remplir les feuilles de bilan journalier d'activité du fait des lacunes de formation de son personnel.

- * des surcoûts liés aux pertes de productivité dans le cas où, par exemple, le salarié en situation d'illettrisme ne pouvait respecter les délais de fabrication du fait de ses difficultés à lire ou à écrire. Ce non-respect des délais pouvait être la conséquence d'une non-connaissance des informations concernant les échéances de production ou de l'accumulation de retards liée aux difficultés à lire des consignes par exemple.

- * des coûts de non création de potentiel liés à l'impossibilité de prise en charge de tâches nouvelles ou de développement. Cette impossibilité était due par exemple à un manque de temps pour les responsables hiérarchiques à cause du temps supplémentaire passé à la régulation de dysfonctionnements et aux activités de gestion courante. Ainsi, par exemple, un responsable d'atelier rencontrait des difficultés à mettre en place (ou même à réfléchir à la mise en place) des procédures qualité du fait des glissements de fonction ou du fait des actes de régulation des défauts de qualité occasionnés par la non-maîtrise des savoirs de base d'une partie de ses subordonnés.

- * des pertes de potentiel liées à la réticence de certains dirigeants à abandonner des tâches inutiles. Cette situation est particulièrement observée lorsque l'entreprise, au vu des difficultés rencontrées par une partie de ses salariés, a volontairement laissé subsister des tâches à faible valeur ajoutée pour pouvoir fournir un travail aux salariés en situation d'illettrisme (exemples du confinement de salariés dans des voies de garage pour ne pas avoir à les licencier cités précédemment).

* des pertes de production, résultat de défauts d'application des consignes de sécurité ou de qualité qui provoquent la perte d'une partie du travail effectué.

Ces exemples montrent que la non-action ou la non prise en compte de l'entretien des connaissances et compétences individuelles a un impact sur la performance économique de l'entreprise prise dans sa totalité.

Face à ces différents constats, il n'est pas surprenant d'assister à l'érosion des actifs des entreprises et organisations. Nous avons constaté que lorsqu'une connaissance n'est pas entretenue, elle a inmanquablement tendance à disparaître. Ainsi le personnel de base n'ayant pas la possibilité d'entretenir ses connaissances du fait de situations de travail sclérosantes se retrouve en difficulté car l'entreprise ne lui a pas donné les moyens, ni les méthodes pour mémoriser ses acquis.

Les connaissances et compétences étant « biodégradables », l'entreprise pouvait avoir intérêt à ce que celles-ci demeurent en instaurant une organisation du travail qui soit apprenante et qualifiante. Le niveau d'exigence des emplois est en effet tel que les compétences perdent de leur utilité. Le cycle de vie des compétences (phase de développement, d'utilisation, puis de déclin) (BOUTEILLER, 1997) étant de plus en plus court, les entreprises et organisations auraient intérêt à actualiser et à développer ce capital. Nos observations nous ont pourtant montré que les actions visant le relèvement collectif du niveau de compétences étaient très rares.

Nous constatons donc d'une part, que les connaissances et compétences font l'objet d'un phénomène d'érosion lorsqu'elles ne sont pas entretenues par les situations de travail. D'autre part, l'évolution de l'organisation du travail nécessite l'acquisition de compétences nouvelles. Ce double phénomène entraîne des risques croissants d'exclusion des personnes faiblement qualifiées lorsque l'entreprise n'a pas mis en place un dispositif d'apprentissage organisationnel. Il convient donc de stimuler la fonction d'apprentissage organisationnel pour éviter les difficultés et les dysfonctionnements liés à l'illettrisme en entreprise.

III - Préconisations pour un traitement organisationnel de la lutte contre l'illettrisme en entreprise

L'objectif de cette dernière partie est de s'interroger sur le mode d'organisation et les routines^{vi} qui pourraient permettre un apprentissage collectif efficace pour l'entreprise.

L'expérimentation menée dans le cadre de notre recherche a révélé la nécessité, pour l'entreprise, de développer une excellence en termes de compétences (HAMEL et PRAHALAD, 1990). Il était donc nécessaire de favoriser l'apprentissage individuel (sur les nouvelles techniques par exemple) et collectif (nouvelle organisation et mise en place de la certification ISO 9000) dans son métier agro-industriel, tout en se recentrant sur le cœur de métier et aussi d'apprendre à mettre en place des dispositifs de communication-coordination-concertation entre les hommes et entre les activités tout en veillant à l'intégration des différents types de technologies.

La nouvelle direction de l'entreprise a alors pris conscience que le potentiel humain était un levier majeur d'activation de sa stratégie. Cela par l'entretien et l'élévation du niveau de connaissances et de compétences pour mettre en œuvre une stratégie de survie et de développement dans un environnement très concurrentiel. Pour développer une organisation apprenante favorisant le développement du potentiel humain, plusieurs conditions apparaissent nécessaires.

31. Globalité dans la mobilisation et l'activation des ressources sociales

La première condition a été de prendre les problèmes dans leur globalité. L'entreprise répondait à la problématique de l'illettrisme par la mise en place d'actions isolées et individuelles de formation de remise à niveau. En plus des difficultés de transfert des connaissances ou compétences acquises déjà mentionnées, se posait également la difficulté d'une évolution accélérée des métiers. Cela concernait par exemple l'introduction d'une nouvelle machine sur une ligne de production. Une action isolée ne pouvait en définitive répondre aux besoins de l'entreprise et des salariés que de façon temporaire. L'entreprise de traitement et de conditionnement de poissons a dès lors décidé de traiter le problème de l'illettrisme par une action mobilisant l'ensemble des acteurs quel que soit leur niveau hiérarchique. L'objectif était de mettre en place, de piloter et de faire vivre une organisation qui puisse en permanence l'alerter sur les difficultés rencontrées par ses salariés et l'aider à la prise de décision concertée. Pour ce faire, elle a dans un premier temps réalisé un diagnostic à caractère qualitatif de la situation de travail de l'ensemble de son personnel. L'objectif affiché de ce diagnostic était de faire un état des lieux des conditions de travail mais aussi de l'organisation du travail et de l'adéquation formation-emploi. L'entreprise souhaitait avoir un aperçu de son mode de fonctionnement et plus particulièrement avoir un aperçu de l'impact de l'introduction de nouvelles technologies (micro-informatique, gestion de la production

assistée par ordinateur, automatisation des lignes de production,...) dans l'espace de travail tant au niveau du personnel de base, que pour l'encadrement de proximité, l'encadrement fonctionnel et l'équipe de direction. A partir de ce diagnostic, plusieurs constat ont été faits :

- la mauvaise répartition des tâches à accomplir et le manque de définition claire des fonctions et des responsabilités étaient soulignés par l'ensemble des personnes interrogées. Cela engendrait un affaïssement des responsabilités du personnel cadre et une non réalisation de certaines missions par le personnel ;
- l'entreprise était sujette à un fort absentéisme lié en grande partie au manque de système de motivation et au manque de management de proximité ;
- le manque de respect des règles d'hygiène et de sécurité ainsi que le manque de formalisation de procédures entraînaient de nombreux défauts de qualité et des pertes de temps ;
- les dispositifs de communication étaient insuffisants et la fiabilité des informations transmises était défailante ;
- les modes de management étaient remis en cause en particulier au niveau du savoir-faire de l'encadrement en matière d'animation et en matière de pilotage des hommes et des activités ;
- enfin les formations à la topo-maintenance paraissaient insuffisantes et mal adaptées limitant la capacité d'action préventive et la productivité des opérateurs.

Face à ces principaux constats, l'entreprise a souhaité apporter une réponse collective pour corriger les dysfonctionnements recensés et par là répondre à la problématique de l'illettrisme. Certains services étaient plus « affectés » que d'autres, mais la stratégie d'une action par atelier pouvant faire tâche d'huile n'a pas été retenue de peur d'avoir des services et des modes de fonctionnement à deux vitesses. Ainsi l'entreprise s'est attachée, dans un premier temps, à développer le rôle de l'encadrement pour créer des profils d'accompagnateurs, d'entraîneurs, de tuteurs (ANCIAUX, 1994), de pédagogues (SENGE, 1991) dans le but de concourir au pilotage de chaque zone de responsabilité et à la diffusion des connaissances et compétences de l'organisation. Elle a dans un second temps développé les dispositifs de communication-coordination-concertation en salle et sur les postes de travail à la fois au niveau vertical (direction-encadrement-personnel de base) et horizontal (encadrement-encadrement ou personnel de base-personnel de base). Cela pour favoriser les échanges, le partage et la prise de décision. Ces dispositifs ont permis à chacun des acteurs de diffuser des connaissances ou compétences directement transférables sur les postes de travail, de partager leurs difficultés, et de trouver ensemble les solutions à apporter. Les difficultés de maîtrise

des connaissances de base qui généraient des situations de malaise, d'insécurité et des défauts de qualité (tant en termes de réalisation de tâches, de renseignement d'écrans, que de transmission d'informations) ont donc été traitées, dans un dispositif collectif, par le biais de la pédagogie du dysfonctionnement^{vii} et par la remise en confiance des salariés. A chaque difficulté individuelle répondait une réponse collective.

Il apparaît ainsi que les relations organisationnelles et le changement organisationnel ne peut se comprendre sans l'étude des capacités cognitives des individus (HATCHUEL, 1994). L'étude de ces capacités cognitives qui résultent de l'interaction entre les apprentissages individuels se matérialise par l'analyse des procédures d'acquisition des connaissances, que ces procédures soient internes (formation interne, tutorat,...) ou externes à l'entreprise (formation externe, éducation scolaire et universitaire, stage,...), ainsi que par l'étude du traitement de l'information et de l'utilisation des connaissances dans cet objectif. Favoriser le savoir actionnable (ARGYRIS, 1995) au détriment du seul savoir applicable, c'est-à-dire créer, développer un savoir tout en précisant les techniques requises pour leur donner effet et les conditions de leur maintien était implicitement l'objectif recherché par cette entreprise au travers des espaces de partage, d'échanges et d'aide à la prise de décision que constituaient les dispositifs de communication-coordination-concertation.

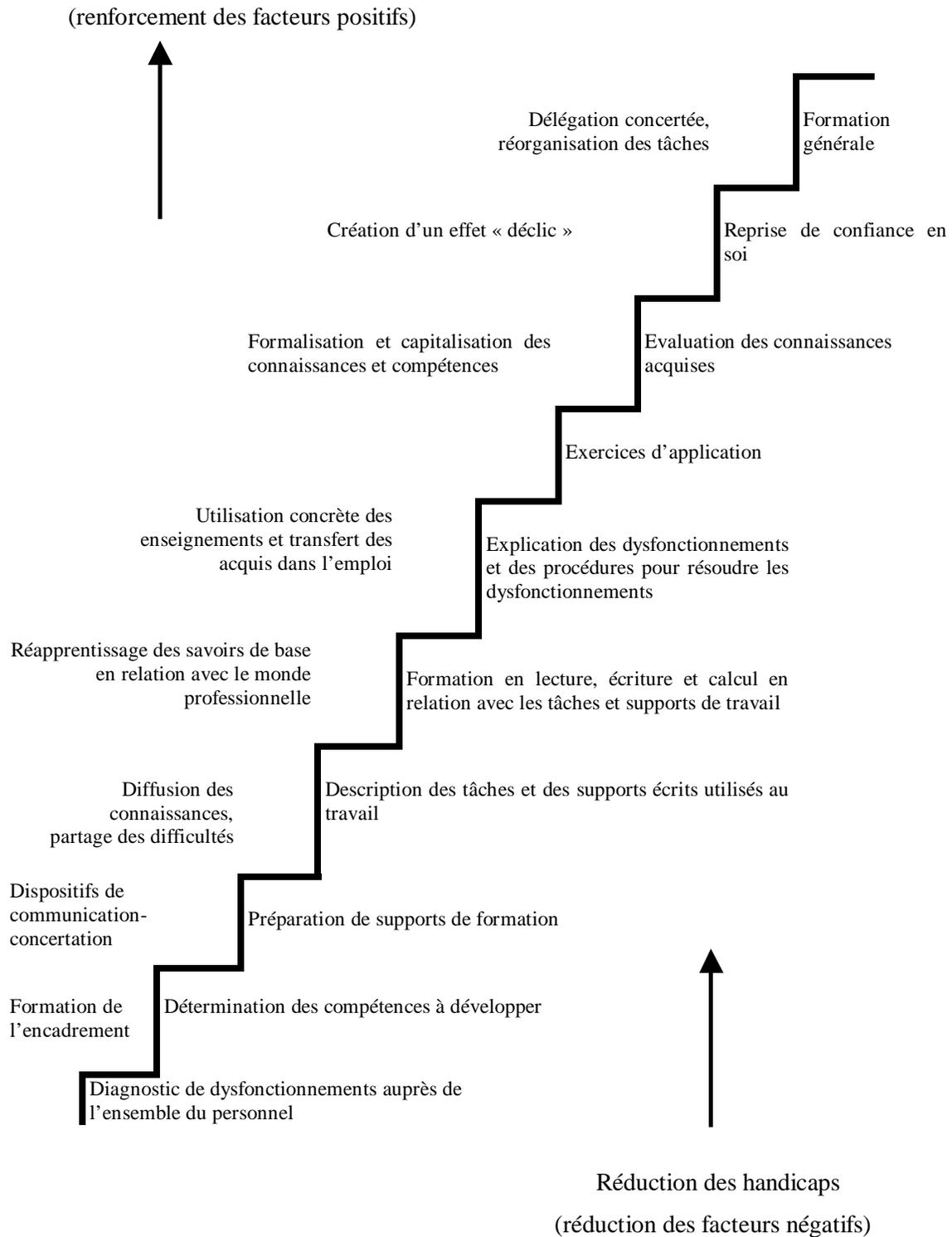
32. Du traitement individuel au traitement organisationnel de l'illettrisme en entreprise

Les modes de coordination et de concertation évoqués entre des individus travaillant en équipe définissent ce que MARCH (1991) appelle « l'apprentissage mutuel ». L'entreprise s'était, comme nous l'avons vu, cantonnée jusqu'à présent à des actions isolées pour remettre à niveau ou requalifier un individu ou un groupe d'individus. Son objectif était ici de créer progressivement des conditions favorables pour que l'apprentissage individuel devienne petit à petit collectif et pour que « le chaînon manquant » puisse être trouvé. En fait l'apprentissage ne peut devenir collectif que si l'entreprise permet à l'individu ou au groupe d'individus de communiquer à l'entreprise sur les connaissances acquises et de pouvoir les diffuser ou les partager.

Le parcours de requalification ci-dessous, formalisé à la suite des différentes recherches-interventions ou études de cas déjà exploités (note iii), est un exemple du passage progressif du traitement individuel à organisationnel de l'illettrisme.

Figure 2 : Exemple de parcours de requalification intégrant la dimension individuelle et collective de l'apprentissage

Création d'une dynamique collective d'apprentissage



Ce parcours montre que petit à petit, les connaissances acquises par un individu finissent, au bout du parcours, par intéresser l'ensemble de l'organisation. C'est la mise en cohérence progressive des apprentissages individuels avec les objectifs stratégiques et projets généraux de l'entreprise qui facilite et rend plus efficace la lutte contre l'illettrisme. L'intérêt de la lutte contre l'illettrisme pour l'entreprise se révèle donc dans la mise en adéquation des connaissances individuelles avec les normes de l'organisation.

En prenant le problème des difficultés rencontrées par une catégorie de son personnel dans sa globalité, cette entreprise de traitement et de conditionnement de poissons a donc dépassé le stade de l'apprentissage individuel pour développer l'apprentissage organisationnel. Il ne suffisait pas en effet dans cet exemple qu'un membre de l'organisation apprenne pour que l'organisation apprenne surtout s'il ne transmettait pas son savoir et ne pouvait le transférer dans des situations de travail. La stratégie de l'entreprise a donc été matérialisée par la volonté de développer l'apprentissage organisationnel pour développer son capital de compétences. L'entreprise s'est particulièrement appuyée sur le personnel cadre et plus particulièrement sur l'encadrement de proximité pour réaliser cette action qui a permis d'une part à certains salariés en situation d'illettrisme de redécouvrir le goût d'apprendre et de travailler dans la sérénité et, d'autre part, de créer une véritable dynamique d'apprentissage et de partage des connaissances et compétences entre chaque niveau hiérarchique.

A un niveau collectif, la lutte contre l'illettrisme consiste également à faire en sorte que la connaissance individuelle puisse faire partie intégrante de la mémoire organisationnelle et qu'elle puisse être diffusée et exploitée par l'ensemble des salariés.

33. Formalisation et capitalisation des compétences et connaissances

Dans cette optique, la capitalisation et la formalisation des connaissances et compétences existantes apparaissent comme un préalable nécessaire à la stimulation de l'apprentissage collectif. Sans cela, c'est l'entreprise elle-même qui se trouve dans une situation d'illettrisme relatif. L'entreprise subissant des situations de travail anti-apprenantes (ARGYRIS, 1995) ou faiblement apprenantes, et ayant des difficultés à transformer le savoir (ensemble de connaissances) en action, l'entreprise a non seulement formalisé mais aussi capitalisé ses compétences et connaissances.

La capitalisation désigne le passage d'une mémoire de travail (individuelle) à une mémoire organisationnelle, cette mémoire pouvant être stockée dans des routines, règles, procédures.

Cette mémoire organisationnelle peut reposer sur des représentations communes (ARGYRIS et SCHON, 1978 ; KIM, 1993), sur des connaissances et croyances partagées (WEICK, 1991) ou dans l'interaction des acteurs (WEICK et ROBERTS, 1993). Elle est perçue comme le patrimoine de l'entreprise. Sans la capitalisation, nous considérons que la connaissance collective n'existe pas.

La formalisation des savoir-faire et des pratiques professionnelles désigne quant à elle le passage de la connaissance tacite à explicite (NONAKA et TAKEUCHI, 1995) c'est-à-dire l'explicitation des pratiques professionnelles pour favoriser le passage de l'*episteme*^{viii} à la *techné*^{ix}. La recherche-intervention menée dans l'entreprise de conditionnement et de traitement de poissons nous a permis de mesurer les avantages d'une culture de la formalisation. Dans l'entreprise, cette formalisation s'est matérialisée par la rédaction de fiches de poste précisant le déroulement spatio-temporel des tâches à effectuer. Ce travail de formalisation répondait à deux objectifs : clarifier les missions et fonctions attendues à chaque poste de travail et apporter une assistance, un guide à chaque opérateur pour l'aider dans son travail d'exécution. Ces fiches de poste constituaient donc à la fois un référentiel pour mieux organiser et répartir les tâches et un aide-mémoire des opérations à effectuer. Pour formaliser ces fiches, l'encadrement, qui pilotait cette opération, a souhaité impliquer chaque niveau hiérarchique dans leur conception. C'est ainsi que chaque personne a été sollicitée pour décrire ce qu'elle faisait réellement sur son poste. Ces fiches ont donc été réalisées sur la base du travail réel des opérateurs de lignes, des chefs d'équipe et des chefs d'atelier. Ce travail de formalisation s'est ainsi avéré être en lui-même un dispositif d'apprentissage organisationnel car il a permis de mettre à jour la nécessité de rendre plus cohérents les modes opératoires et les processus de l'entreprise. Il a permis également de mieux communiquer entre les différents acteurs de l'entreprise en favorisant la discussion sur les meilleures pratiques et le développement de l'intelligence collective.

Suite à ce travail de formalisation, l'entreprise citée s'est ensuite attachée à organiser la diffusion et l'actualisation de ces fiches de poste. Ce travail de capitalisation a consisté à collecter, trier et indexer les fiches de poste créées pour en faire des référentiels. Cette action de capitalisation a ainsi permis la sauvegarde des savoir-faire en constituant une base de données techniques sur laquelle l'entreprise et à travers elle son personnel pouvait communiquer ou transférer un savoir à de nouveaux salariés ou étendre la polyvalence des plus anciens. L'entreprise y a donc gagné en cohésion et a découvert qu'elle avait en interne un gisement extraordinaire de personnes à fort potentiel. Les salariés en situation d'illettrisme ayant participé à la démarche de formalisation et de capitalisation des connaissances et des

compétences, ils ont pu faire profiter l'entreprise de leur expérience et de leur savoir-faire et être revalorisés par cette démarche.

34. Concilier les besoins sociaux et les attentes économiques

Cet investissement réalisé sur la formalisation et la capitalisation de fiches de poste a été payé en retour de plusieurs dizaines d'heures gagnées chaque mois par l'encadrement qui n'avait plus à réaliser lui-même certaines opérations. On a pu constater que les séances d'explication sur les fiches de poste avaient donné aux opérateurs illettrés l'opportunité d'apporter leurs idées et leurs suggestions compte tenu de leur expérience relative à des savoir-faire peu formalisés. Ces remarques ont permis également de compléter les fiches de l'ensemble de l'entreprise. En forçant le trait, on aurait pu dire dans certains cas que les personnes illettrées avaient participé à la formation de leurs collègues et de leur encadrement sur certains points où ils avaient apporté leurs idées.

Cette démarche montre la compatibilité entre des besoins plutôt à caractère sociaux des salariés et les attentes économiques de l'entreprise dont l'objectif était, par cette formalisation et capitalisation, la création de manuels qualité en vue d'une certification. En prenant en compte le vécu, l'expérience et les aspects psychologiques des salariés, ce dispositif s'est avéré avoir beaucoup plus d'impacts que celui de la seule création du manuel qualité. S'attacher à la gestion des situations d'illettrisme par des dispositifs adaptés favorisant l'apprentissage organisationnel peut donc être un gage de réussite tant d'un point de vue économique que sociale. Les différentes actions menées dans l'entreprise de traitement et de conditionnement de poissons ont un point commun, c'est d'avoir réussi à concilier à la fois les besoins des entreprises en termes de compétences et les besoins des salariés menacés dans leur emploi. Toutes montrent l'intérêt que constitue l'investissement immatériel du fait qu'il permet de gagner en compétence, en cohérence et par effets induits en qualité, en productivité et en performance. L'investissement immatériel, qu'il s'agit, comme tout investissement, de planifier et d'évaluer, apparaît en effet comme un moyen d'intégrer dans un même projet à la fois des objectifs individuels et des objectifs globaux de moyen et de long terme assurant le développement de l'entreprise. L'effort de formalisation et d'actualisation des fiches de poste s'apparente ainsi à un outil stratégique permettant de maintenir, de développer ou d'anticiper les compétences exigées par l'évolution de l'organisation du travail. Cet investissement immatériel est donc un gage de survie et de réussite pour l'entreprise et concourt à son dynamisme.

Conclusion

Nous avons essayé de montrer finalement que l'entretien et l'exploitation des connaissances et compétences de chacun des salariés travaillant en équipe, quel que soit son niveau hiérarchique, est source de performance pour une entreprise. Une organisation va donc d'autant plus gagner en performance qu'elle s'efforcera de mettre en place une organisation du travail qui facilite l'apprentissage et la capitalisation des savoir-faire et des expériences. La gestion de l'illettrisme en entreprise paraît d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans une action collective par la « collectivisation » (KIM, 1993) des connaissances et leur inscription dans des procédures ou des règles du jeu ou encore des référentiels métiers. Nous avons montré que les dimensions relationnelle et interactive de l'apprentissage étaient également primordiales pour que la lutte contre l'illettrisme en entreprise puisse être efficace et efficiente.

Si la formation paraît nécessaire, elle ne sera probablement pas suffisante pour maintenir un niveau minimum de compétences de l'entreprise. L'apprentissage organisationnel apparaît ainsi comme une condition inévitable pour lutter contre l'illettrisme en amont des actions de formation.

ⁱ En termes de repères spatiaux et temporels, de capacités de raisonnement et d'emploi de machines usuelles.

ⁱⁱ Un rapport controversé de l'OCDE en 1995 estime à 40 % la part des français en difficulté de « littératie ».

ⁱⁱⁱ En les rapprochant d'autres recherches-interventions ou étude de cas menés dans une entreprise de traitement de métaux, dans une aciérie, dans une verrerie, dans une entreprise de recyclage de déchets, dans l'automobile et le décolletage.

^{iv} Cf. Tarondeau J-C, *Le management des savoirs*, Que Sais-je ?, PUF, 1998, p 18.

^v Cf SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 1995, pp. 97-169.

^{vi} Cf ARGYRIS C., *Savoir pour agir*, InterEditions, 1995, pp. 18-20.

^{vii} Qui consiste à apprendre quelques lois ou concepts-clés à partir de difficultés rencontrées et en s'appuyant sur l'expérience des personnes.

^{viii} Définie comme la connaissance abstraite (PRAX, p 34).

^{ix} Définie comme la connaissance permettant l'accomplissement d'une tâche (PRAX, p 34).

Bibliographie

AMADIEU J-F. et CADIN L., Compétence et organisation qualifiante, *Economica*, 1996.

ARGYRIS C., Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Intereditions, 330 p., 1995.

ARGYRIS C. et SCHÖN D.A., Organizational Learning : A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley Publishing, 1978.

BETTIS R.A. et HITT M.A., The New Competitive Landscape, Strategic Management Review, vol 16, pp 7-19, 1995.

BOUTEILLER D., Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu, Revue Gestion, Vol. 22, n°3, automne, pp. 14-25, 1997.

BRANGIER E. et BARCENILLA J., Les prescriptions écrites au travail sont-elles efficaces ?, Education Permanente, n°143, pp. 79-96, 2000.

DOZ Y., Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, Revue Française de Gestion, n°97, pp. 92-104, 1994.

FAVEREAU O., Vers un calcul économique organisationnel ?, Revue d'Economie Politique, n°2, mars-avril, pp. 322-354, 1989.

GARVIN D.A., Building a Learning Organization, Harvard Business Review, vol. 71, n°4, pp 79-91, 1993.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K., Strategic Intent, Harvard Business Review, mai-juin, pp 63-76, 1989.

HATCHUEL A., Apprentissage collectif et activités de conception, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, n°93, pp 109-121, 1994.

KIM D.H., The Link Between Individual and Organizational Learning, Sloan Management Review, automne, pp 37-50, 1993.

KOENIG G., L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, Revue Française de Gestion, janvier-février, n°97, pp 76-83, 1994.

LE BOTERF G., De la compétence. Essai sur un attracteur étrange, Les Editions d'Organisation, 1994.

LEVITT B. et MARCH J., Organizational Learning, Annual Review of Sociology, n°14, pp 319-340, 1988.

MARCH J., Exploration and exploitation in Organizational Learning, Organization Science, n°1, 2, pp 71-87, 1991.

MARCH J., Décisions et organisations, Les Editions d'Organisation, 275 p., 1991.

MARSICK V.J. ET WATKINS K.E., The Learning Organization. An Integrative Vision for Human Resource Development, Human Resource development Quarterly, vol. 5, n° 4, pp 353-360, 1994.

NONAKA I. et TAKEUCHI H., The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, 1995.

PRAX J-Y., Le guide du knowledge management. Concepts et pratiques du management de la connaissance, Dunod, 261 p., 2000.

REIX R., Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, Revue Française de Gestion, n°105, pp 17-29, 1995.

SAVALL H. et ZARDET V., Maîtriser les coûts et les performances cachés, 1987, 3^{ème} édition augmentée, 405 p., 1995.

SENGE P., La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent, Edition First, 1991.

SIMON H.A., The Science of the Artificial, MIT Press, 1969.

TARONDEAU J-C., Le management des savoirs, Que sais-je ?, PUF, 127 p., 1998.

WEICK K.E., The Nontraditional Quality of Organizational Learning, Organization Science, n°2, 1, pp 116-124, 1991.

WEICK K.E. et ROBERTS K.H., Collective mind in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Decks, Administrative Science Quarterly, vol 38, pp 357-381, 1993.