

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 55 (1997)

Heft: 4

Artikel: Une école de gestion en tant qu'organisation d'apprentissage

Autor: Lorange, Peter

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-140643>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

UNE ÉCOLE DE GESTION EN TANT QU'ORGANISATION D'APPRENTISSAGE

Peter LORANGE
Président
IMD Lausanne

Introduction

Dans cet article, nous verrons comment l'apprentissage organisationnel peut faire partie intégrante du développement stratégique d'une école de gestion. Alors que l'on a insisté sur la manière pour une école de gestion d'établir un partenariat d'apprentissage avec une entreprise,^{1,2} on n'a pas insisté jusqu'ici ou presque pas sur la manière pour une école de gestion d'être considérée elle-même comme une organisation d'apprentissage, bien que des recherches récentes sur l'administration universitaire commencent à étudier cet aspect³. Nous allons nous concentrer sur le cas de l'IMD - International Institute for Management Development - une école de gestion de troisième cycle spécialisée dans le développement de cadres, située à Lausanne, en Suisse. Cette institution indépendante et sans but lucratif existe depuis 50 ans, elle compte environ 40 professeurs à temps plein, assistés d'une équipe d'environ 120 personnes, 28 nationalités sont représentées dans l'effectif total. Approximativement 4.000 étudiants provenant de 61 pays ont participé en 1995 aux différentes activités d'apprentissage de l'IMD, à la fois pour ce qui est de l'inscription ouverte et des programmes en entreprise taillés sur mesure, qui vont des programmes de trois jours au MBA d'un an. L'institut organise également un programme MBA court (qui représente moins de 10 pour cent du chiffre d'affaires de l'organisation) ; comparé à la plupart des programmes MBA, les étudiants de l'institut tendent à être des cadres plutôt mûrs.

Comme l'IMD met l'accent en grande partie sur le développement de ca-

dres, il y a à l'IMD une création de valeur académique unidimensionnelle plutôt atypique. D'habitude, la plupart des écoles de gestion disposent d'un ensemble d'activités beaucoup plus large qui forme la base de leur création de valeur académique. Cette complexité supplémentaire signifie une diversité des sous-cultures, des accents multidisciplinaires, de plus nombreuses sources d'impulsion de différents types d'étudiants - clients, etc. On pourrait s'attendre en effet à ce que l'apprentissage organisationnel soit bien plus difficile dans un tel contexte, normal mais plus différent. Bien sûr, la perspective unificatrice de l'accent que l'IMD met sur le développement de cadres a beaucoup de chances d'être un facteur pouvant faciliter l'apprentissage organisationnel au sein de l'IMD.

D'un autre côté, le fait même que l'école est peut-être la plus internationale de toutes les principales écoles de gestion peut s'avérer un facteur qui rend l'apprentissage organisationnel de l'IMD plus complexe. Cela signifie qu'une bonne partie de l'apprentissage organisationnel devra intégrer des perspectives culturelles plutôt complexes, comparatives et provenant de plusieurs pays.

L'apprentissage et le changement

Au niveau de l'individu et de l'organisation, c'est le changement qui doit inspirer l'apprentissage, c'est-à-dire que ce dernier doit être induit par le fait que les facteurs critiques d'un environnement individuel et/ou organisationnel changent et souvent à une vitesse étonnante. Plus que tout autre chose, on peut dire que le changement, en tant que phénomène, représente la base même du besoin d'apprendre. Dans un monde entièrement stable, l'apprentissage serait en grande partie un luxe qu'il ne faudrait pas nécessairement se payer de manière systématique, ni certainement un luxe pour lequel il faudrait dépenser une grande partie des ressources de l'organisation. Mais lorsque l'environnement change rapidement, le risque de devenir obsolète - de ne plus avoir de pertinence aux yeux de ses clients - est réel ; de toute évidence, le changement rapide pousse les individus et les organisations à apprendre.

Lorsqu'il s'agit de savoir comment de nombreuses organisations abordent la question du développement des cadres, alors qu'elles sont elles-mêmes exposées à des changements très rapides, les entreprises aboutissent de plus en plus à la

conclusion que la « dernière source restante d'avantage compétitif » ne peut consister qu'à « investir » dans l'amélioration de leurs organisations. Cette amélioration peut être obtenue de nombreuses manières, dont l'une consiste à fournir un enseignement périodique aux cadres sur les sujets les plus récents et les plus significatifs dans le domaine de la gestion, afin de leur permettre de travailler plus efficacement dans des contextes complexes et en mutation rapide. Le besoin de réinvestir continuellement dans l'organisation a donc tendance à apparaître évident aux yeux de presque tout le monde.

Toute cette attention accumulée sur le changement de priorités du client poussera aussi une école de gestion comme l'IMD, qui mise sur le développement des cadres, à changer. Lorsqu'il s'agit du fond de sa recherche, de son programme de développement et de la dispense de son programme, le changement rapide de priorités doit être reflété. En outre, étant donné le besoin croissant d'apprendre sur le tas en reliant l'enseignement plus spécifiquement aux différents défis et actions stratégiques auxquels les cadres sont confrontés, la maîtrise d'une méthodologie d'apprentissage nouvelle et en rapide mutation, y compris par exemple l'apprentissage à distance, devient également essentielle. Tout cela signifie plus de changement pour l'école de gestion et donc également un besoin pour l'école de gestion elle-même de devenir une organisation qui apprend de manière plus efficace.

Nous soutenons ici qu'une école de gestion peut devenir une organisation qui apprend en poursuivant de manière délibérée - ou en permettant au moins de manière informelle - quatre types d'apprentissages complémentaires :

1. apprentissage de la faculté fondé sur la discipline individuelle, qui mène à un effet d'apprentissage accumulé, que nous pourrions qualifier d'apprentissage organisationnel ;
2. apprentissage fondé sur une discipline par des équipes de la faculté qui apprennent ensemble - il s'agit donc bien d'une forme d'apprentissage organisationnel ;
3. équipes de la faculté qui apprennent grâce à des programmes académiques spécifiques - permettant le développement d'une compétence d'apprentissage organisationnel pluridisciplinaire ;
4. une vraie équipe de la faculté qui apprend avec les organisations clientes de

l'école de gestion, en se fondant sur les effets d'apprentissage accumulés à partir de ces partenariats d'apprentissage.

Le membre de la faculté qui apprend

Au niveau des membres individuels de la faculté, il y a traditionnellement beaucoup d'apprentissage de la faculté, surtout afin de suivre les avancées dans les domaines respectifs. L'apprentissage individuel, qui se fonde sur les modes traditionnels de découverte scientifique, se trouve au cœur de l'intérêt de la plupart des membres de la faculté. La recherche individuelle a été la force prédominante qui sous-tend cet apprentissage. Ce type d'apprentissage est compliqué à obtenir, car il découle logiquement de la raison d'être de la plupart des choix de carrière académique. L'effet agrégé de tout cela peut être vu comme une forme d'apprentissage organisationnel non direct. L'apprentissage individuel fondé sur la recherche peut être cependant difficile à obtenir à cause d'une multitude de forces centrifuges qui drainent d'habitude l'énergie individuelle du membre de la faculté. Ainsi, l'apprentissage organisationnel peut s'avérer également limité. Des charges d'enseignement intensives, des réunions sans fin, le respect de normes bureaucratiques excessives et d'autres « distinctions », peuvent aisément accaparer le temps et l'énergie de la recherche - surtout à cause du manque de blocs de temps à consacrer à la recherche et à l'apprentissage. Des pratiques conservatrices bien ancrées dans l'organisation, comme le système de titularisation, peuvent également réduire l'apprentissage.

Au fond, ce processus peut d'une part conduire les jeunes académiciens à travailler à des questions de recherche « sûres » et bien établies pour se garantir le succès dans leur discipline, mais qui peuvent aussi d'autre part limiter leur apprentissage de la vie réelle. De plus, les professeurs titulaires peuvent être tentés de lever le pied, ou du moins d'accorder moins d'attention aux facteurs de leur discipline en mutation afin de rester à la page dans leur domaine. Cela peut mener au comportement conservateur qui consiste à se réfugier dans une tour d'ivoire. La nature souvent fortement hiérarchique des organisations académiques, avec différents rôles et priviléges attachés au niveau du professeur titulaire, par rapport au professeur associé ou assistant, peut ralentir encore plus l'apprentissage individuel équilibré de la faculté.

Des activités externes, comme la consultation à l’extérieur, peuvent aussi faire éventuellement concurrence à l’apprentissage individuel systématique. Les tentations peuvent être nombreuses ici ; il faut avoir une discipline forte pour éviter de se perdre dans des activités de consultation qui ne mènent pas à l’apprentissage.

Par conséquent, on n’est souvent pas libre d’appliquer des activités prioritaires du point de vue de la valeur académique, qui pourraient mieux refléter les besoins de l’environnement d’aujourd’hui. Puisque le changement et l’apprentissage vont de pair, il est évident qu’une culture académique fondée sur une discipline fortement solidifiée, peut-être couplée à une structure organisationnelle inflexible et hautement formalisée, n’assure pas forcément l’attention qu’il faut pour l’apprentissage.

Malgré tout ce qui précède, il va sans dire cependant que les membres individuels de la faculté peuvent apprendre de plusieurs manières, à la fois à partir de leurs activités d’enseignement, de leur recherche et de la consultation extérieure.

Après tout, l’apprentissage individuel dans l’académie est une question très personnelle. En somme, il faut de la détermination individuelle, de la discipline et de l’engagement pour s’assurer que l’on continue à apprendre et à se développer en tant que membre individuel de la faculté. Les différentes forces centrifuges mentionnées plus haut mènent souvent à des concessions et dilemmes difficiles, qui ne peuvent être résolus que par chaque membre de la faculté seul, en assumant ses responsabilités pour le programme d’apprentissage en cours. L’institution académique peut bien sûr aider et soutenir les membres de la faculté dans leurs efforts visant à maintenir leurs priorités d’apprentissage, par exemple grâce à la planification de réunions annuelles au cours desquelles on passe en revue sa propre recherche et ses progrès pédagogiques. Mais c’est toujours à travers l’auto-référenciation du membre de la faculté que l’apprentissage individuel a lieu. Cet apprentissage individuel sera aussi la colonne vertébrale de toutes les formes d’apprentissage de l’organisation, aboutissant à une accumulation d’apprentissage pour l’organisation et fournissant la base à des formes plus délibérées d’apprentissage organisationnel.

Apprentissage organisationnel fondé sur la discipline

Afin de faire face aux changements importants auxquels les entreprises et les écoles de gestion sont confrontées, comment l'apprentissage organisationnel s'effectue-t-il au niveau de l'école de gestion/de l'institution ? L'apprentissage institutionnel, ou l'apprentissage organisationnel implique bien sûr que plus d'une personne soit concernée, afin que les choses puissent être apprises ensemble, comme une équipe. L'apprentissage organisationnel implique par conséquent qu'il y ait un organe commun d'apprentissage, qui a lieu au-delà de l'accumulation de l'apprentissage purement individuel. D'habitude, comme nous l'avons souligné, les activités créatrices de valeur dans une institution académique tendent à se concentrer sur les disciplines académiques. Cela peut conduire à l'apprentissage organisationnel autour d'un « petit groupe » de collègues d'une même discipline, qui possèdent le même bagage académique. Par exemple, on peut avoir un groupe de professeurs en marketing qui collaborent, plus ou moins, à certains projets de recherche liés au marketing. Les membres de ce groupe peuvent être les mêmes que ceux qui se voient demander d'assurer les différents cours ou modules académiques liés au marketing dans le cursus d'apprentissage. Par conséquent, l'apprentissage organisationnel tend souvent à être basé sur des petits groupes de professeurs qui partagent les mêmes disciplines. Cela peut sembler fort attrayant du point de vue du membre individuel de la faculté, qui peut ainsi continuer à s'appuyer sur l'apprentissage individuel poussé qui est déjà le sien, mais en le liant à présent à des confrères autour d'une discipline particulière. Les effets positifs peuvent inclure la capacité accrue à développer des articles susceptibles d'être publiés, surtout étant donné le fait que la plupart des principales revues académiques tendent à se fonder sur une discipline.

Toutefois, l'apprentissage organisationnel fondé sur une discipline, fermement lié et renforcé, peut également mener à une certaine étroitesse de l'apprentissage organisationnel et, partant, à des problèmes potentiels. Il peut être particulièrement difficile d'aboutir à un compromis significatif entre l'apprentissage des questions de la vie réelle et l'apprentissage plus étroit et souvent abstrait dans une discipline donnée. Le changement de position pour un membre de la faculté peut être partiel et artificiellement segmenté du point de vue de la discipline, ce qui crée aussi un apprentissage organisationnel partiel. Les cadres ne pensent pas et n'agissent pas nécessairement en termes de disciplines telles que le marketing, la

production, la finance, etc. Il leur est plutôt naturel de penser, de décider et d'agir d'une manière intégrée, en rassemblant les différentes pièces de leurs connaissances fondées sur une discipline, c'est un point de vue général de gestion. Ils auront donc plutôt tendance à envoyer des signaux de changement holistiques qui peuvent cependant s'avérer difficiles à « saisir » pour les membres de la faculté qui opèrent dans un environnement fortement fragmenté et fondé sur une discipline. Nous pourrions donc constater une différence entre l'apprentissage organisationnel dans un monde fondé sur une discipline et ce qui se passe au sein des réalités d'une organisation. L'apprentissage organisationnel irréel qui en résulte peut représenter un dilemme cornélien pour les membres individuels de la faculté, qui pourraient préférer l'apprentissage fondé sur une discipline uniquement dans un monde idéalement statique !

L'apprentissage organisationnel fondé sur un programme

Pour renforcer la dimension de l'apprentissage organisationnel plus orienté sur le praticien, en vue de contrebalancer l'apprentissage organisationnel unilatéral fondé sur une discipline, de nombreux administrateurs académiques se demandent comment établir plus ou moins efficacement un nouvel équilibre. Comment peut-on aboutir à plus d'apprentissage pour apporter une importance réelle à l'apprentissage organisationnel dans le cadre d'une école de gestion ? Une bonne manière de le faire consiste peut-être à introduire une dose supplémentaire de programmes nouveaux et pluridisciplinaires - avec par exemple un accent international qui pourrait légitimer la création d'équipes composées de membres de la faculté afin qu'ils proposent des programmes d'enseignement pluridisciplinaire. Avec le temps, grâce à ces programmes d'enseignement basés sur la vie réelle, qui sont particulièrement nécessaires et appropriés dans le contexte du développement de cadres et peut-être encore plus pour les programmes d'enseignement en entreprise taillés sur mesures, on pourrait mettre sur pied de petits groupes d'apprentissage fondés sur la connaissance pluridisciplinaire de l'enseignement. Un tel apprentissage organisationnel au sein de petits groupes plus pluridisciplinaires, au contexte plus complexe et fondés/centrés sur l'enseignement, pourrait contribuer à créer un nouvel équilibre entre la pertinence pratique et la connaissance disciplinaire dans les écoles de gestion.

Comme nous l'avons soutenu, l'apprentissage organisationnel implique que la connaissance découle de l'interaction entre les membres d'une organisation, dans ce cas les membres de la faculté de l'école de gestion. D'habitude, comme nous l'avons dit, l'interaction a tendance à se fonder sur une discipline, les « règles » de l'interaction ont été dictées par ce qui pouvait contribuer à faire progresser la connaissance dans la discipline en question. Toutefois, pour compléter cela, il peut y avoir une interaction entre les équipes de personnes groupées autour de sujets plus appliqués, souvent d'une nature plus pratique, où les « règles » d'interaction peuvent avoir plus à faire avec comment obtenir de la pertinence vis-à-vis des groupes de clients/étudiants qui doivent saisir le sujet plus pratique qui leur est proposé. Pour tous les types d'apprentissage organisationnel, il importe donc que les membres de la faculté soient liés en petits groupes et qu'ils aient l'esprit ouvert et la volonté de partager leurs impressions concernant la connaissance commune au sein de ce petit groupe. Ce n'est qu'à travers ce partage que l'apprentissage organisationnel nécessaire sera significatif et se manifestera dans l'action organisationnelle par de meilleurs programmes, de meilleurs résultats de recherche, etc.

Les clients/partenaires d'apprentissage de l'école de gestion façonnent l'organisation qui apprend

Grâce à des équipes multinationales et multiculturelles, les entreprises ont aujourd'hui de plus en plus d'occasions de mobiliser l'ensemble de l'organisation de manière efficace et souple pour saisir ces occasions dans un contexte mondial. Leurs besoins d'apprendre à répondre aux changements auxquels elles sont confrontées sont donc tout d'abord d'origine multidisciplinaire : une gestion mondiale générale avec l'accent sur l'action stratégique. Cela signifie qu'il sera également de plus en plus important pour l'institution académique d'être claire quant à la « manière de faire face à son nouvel environnement de clients », c'est-à-dire comment saisir et comprendre les nouveaux signaux de changement de ces types d'entreprises mondiales et complexes. Ces signaux de changement devront être vus à travers une compréhension intégrée des organisations des nouveaux clients que l'on sert, plutôt que simplement se concentrer sur les clients/cadres/étudiants individuels qui participent à des programmes donnés et/ou aux programmes spé-

cifiques libres qu'ils pourraient demander. Il faut savoir de plus en plus d'où viennent ces cadres et de quel contexte d'apprentissage organisationnel ils font partie. Avant tout, quel type d'apprentissage organisationnel doit être renforcé pour répondre aux besoins du point de vue de la vision et des objectifs de l'entreprise ? Ces types de changement et de stimulus d'apprentissage sont à mille lieux des stimulus de changement classiques et individuels du membre de la faculté qui, comme nous l'avons vu, proviennent tout d'abord des confrères et reflètent les changements dans les processus de découverte fondés sur la discipline et qui ont eu lieu au sein des différents domaines académiques fonctionnels. Dans une moindre mesure, il y a également une différence entre les stimulus de changement et l'apprentissage que les membres de la faculté pourraient tirer du travail en commun au sein de petits groupes d'enseignement plus orientés vers le praticien.

Nous sommes donc à présent témoins de toute une gamme d'activités d'apprentissage organisationnel dans les institutions académiques. On trouve à un extrême l'agrégation des efforts individuels d'apprentissage des membres de la faculté. Au milieu, nous trouvons l'apprentissage organisationnel en petits groupes de membres de la faculté qui se rassemblent en fonction de leur discipline et l'apprentissage organisationnel en petits groupes d'apprentissage de la faculté qui se rassemblent en fonction de programmes interdisciplinaires et éclectiques. A l'autre extrême, nous trouvons des petits groupes d'académiciens qui apprennent d'une organisation cliente et partenaire d'apprentissage. L'accent de l'apprentissage organisationnel se déplace lorsque l'on va d'une étape à l'autre. Cela peut être une source de stress potentiel pour les membres du personnel d'une école de gestion lorsque l'on essaye de réconcilier différents types d'aspects de l'apprentissage organisationnel - allant des demandes disciplinaires aux demandes pratiques de l'organisation complexe et globale.

Est-ce important qu'il y ait une harmonie ou un conflit entre l'apprentissage organisationnel axé sur une discipline et l'apprentissage organisationnel plus axé sur la pratique ? Pour un membre individuel de la faculté, ce conflit potentiel entre les différents accents d'apprentissage organisationnel au sein de l'école dont il fait partie peut engendrer quelques difficultés. Par exemple, le désir ardent de faire primer l'apprentissage organisationnel fondé sur une discipline pour rester au sommet de celle-ci est-il conciliable avec l'apprentissage plus axé sur la pratique, dont il faut faire partie pour fournir un enseignement et/ou des programmes

de recherche visant à satisfaire les demandes des clients de premier plan ? Les critères d'une école de gestion pour l'évaluation, la promotion et/ou la titularisation des membres de la faculté pourraient devoir être modifiés afin de correspondre au changement d'équilibre dans l'apprentissage organisationnel. Sans cela, il pourrait s'avérer difficile pour l'individu de concilier les demandes d'apprentissage organisationnel et ses propres priorités professionnelles.

Nous voyons également une autre implication importante de ce changement d'équilibre potentiel pour ce qui concerne l'accent de l'apprentissage organisationnel, à savoir que les limites entre l'école de gestion en tant qu'organisation et son environnement dominant changeront. Dans la situation classique d'apprentissage organisationnel, on pourrait dire que le plus vaste contexte organisationnel pourrait être obtenu par une relation en réseau avec les confrères, les revues spécialisées, la participation aux conférences académiques. Lorsqu'il s'agit de l'école de gestion basée sur un programme d'apprentissage, les frontières organisationnelles seront relativement plus façonnées par la relation en réseau avec des groupes clients, comme les contacts de gestion des ressources humaines, les groupes d'élèves, les organisations professionnelles. Enfin, lorsqu'il s'agit de l'école de gestion axée sur l'organisation cliente, les limites et les relations en réseau seront plus façonnées par les partenaires - clients spécifiques qui apprennent. Il pourrait s'avérer difficile de faire la distinction entre l'apprentissage organisationnel qui s'effectue dans l'école de gestion et l'apprentissage organisationnel qui s'effectue dans l'organisation cliente ! Ces deux entités sont des partenaires d'échange, et donc des partenaires d'apprentissage, qui améliorent la stratégie de l'organisation cliente.

Faire fonctionner l'école de gestion : l'apprentissage du client fondé sur le partenariat d'apprentissage

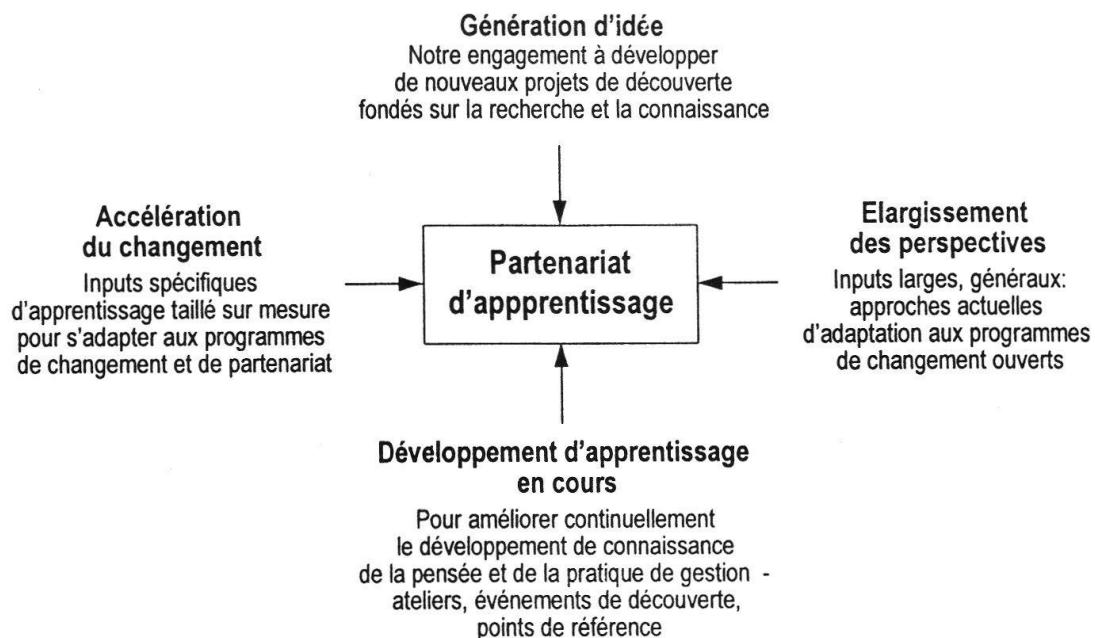
De nos jours, avec les nombreux changements dans la manière de créer de la valeur, il y a, comme nous l'avons fait remarquer, un besoin croissant de faire pencher la balance du côté de l'apprentissage organisationnel entraîné par la pertinence pratique. Cela requiert inévitablement un autre type d'approche afin que l'école de gestion puisse rencontrer les besoins du client. L'éducation du cadre moderne étant le principal « produit » d'une école de gestion, quel est le type

d'apprentissage organisationnel dont l'école de gestion a besoin ? Comment les actions institutionnelles, les routines et les mesures peuvent-elles être mises en place pour fournir l'apprentissage organisationnel approprié au sein d'une école de gestion afin de lui permettre de devenir un partenaire d'apprentissage des sociétés leader ? Quels sont les nouveaux défis de mise en œuvre ?

La réponse consiste probablement à commencer par identifier des entreprises dont on peut vraiment apprendre et à développer des relations avec les clients plus puissants, plus à la pointe - que sont d'habitude les sociétés multinationales leader - qui proposent des changements. Ce n'est qu'à travers de tels partenariats d'apprentissage forts qu'il peut y avoir suffisamment de pression pour que la faculté adopte entièrement ce type d'apprentissage organisationnel. D'où l'importance d'un partenariat d'apprentissage à part entière entre l'école de gestion en tant qu'organisation d'apprentissage et les sociétés leaders en tant qu'organisations d'apprentissage.

Nous avons proposé plus haut un modèle de présentation des principales sociétés clientes de l'école de gestion comme des organisations d'apprentissage dans les partenariats d'apprentissage avec l'école de gestion¹. Le Schéma 1 donne un tel modèle d'apprentissage.

Schéma 1 : Un menu d'apprentissage organisationnel chez un partenaire d'apprentissage



Le « menu » d'apprentissage du Schéma 1 devra être déterminé par le contexte, en fonction des priorités stratégiques de la société donnée. Un des aspects importants étant que l'apprentissage n'est pas synonyme uniquement de connaissances apprises grâce à un cours. Selon cette approche, l'apprentissage a probablement lieu plus facilement lorsqu'il y a une interface avec une quête plus ouverte de connaissances nouvelles, fondée sur la stimulation de la curiosité des membres de l'organisation en vue de « faire mieux » (voir les flèches verticales du Schéma 1). La recherche coopérative en particulier peut jouer ici un rôle important, les efforts interactifs et coopératifs entre les membres de l'organisation cliente et le corps enseignant de l'école seront primordiaux. De même, les ateliers qui servent à présenter et débattre des implications des conclusions de la recherche de différentes sociétés constituent probablement une autre source utile pour générer un esprit ouvert vis-à-vis de l'apprentissage et du respect pour les connaissances nouvelles. De tels événements de découverte exposeront non seulement les cadres qui apprennent à une nouvelle recherche, mais impliqueront également des points de référence significatifs vis-à-vis d'autres sociétés pour ce qui est de savoir comment différentes organisations dans différents contextes incorporent les conclusions de la recherche.

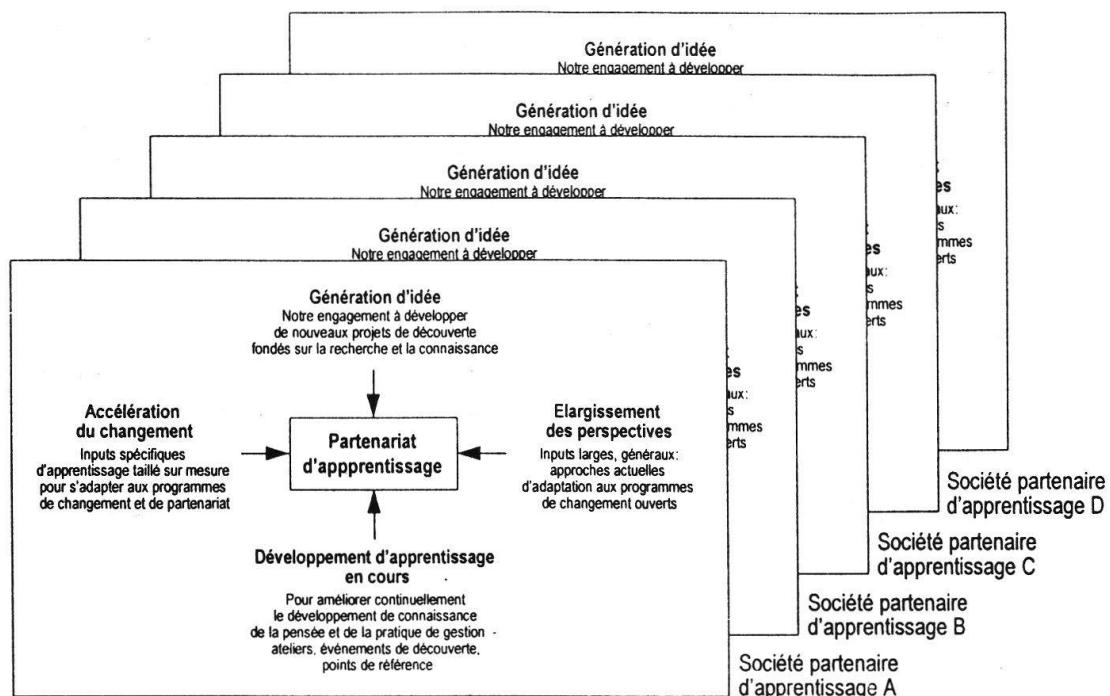
Les activités d'apprentissage fondées sur un cours sont couvertes par les flèches horizontales du Schéma 1. Il peut s'agir en partie de programmes ouverts, choisis sur la base de leur capacité à supporter les priorités stratégiques particulières du client en question et en partie de programmes en entreprise taillées sur mesure, qui soutiennent directement les priorités stratégiques. Tous les programmes peuvent être plus efficaces lorsque des équipes de cadres y participent, de sorte que l'apprentissage est plus largement ancré dans l'organisation, plutôt que d'être investi uniquement dans des individus, lesquels peuvent facilement être « rejetés » par le reste de l'organisation lorsqu'ils reviennent avec leurs expériences personnelles. Bien sûr un des aspects positifs de l'apprentissage dans les programmes ouverts est que l'on apprend beaucoup des cadres d'autres organisations provenant du monde entier, c'est-à-dire un complément à l'apprentissage taillé sur mesure où la culture organisationnelle devra être plus introvertie.

Pour l'école de gestion en tant qu'organisation d'apprentissage, il sera plus important d'essayer de développer un ensemble délibéré de plusieurs partenaires d'apprentissage/relations clientes, de sorte que le schéma agrégé d'apprentissage

soit significatif pour l'école de gestion. Le schéma 2 représente une tentative de tracer le tableau d'un tel schéma agrégé basé sur un certain nombre de relations d'apprentissage avec des sociétés. Plusieurs questions importantes en découlent.

Le schéma général de recherche dans ce type d'école de gestion - organisation qui apprend est entraîné par les types d'activités de recherche entreprises dans le cadre des différentes relations avec les clients. Le but consiste à ce que l'image agrégée fournit un ordre et une logique, de manière à ce que les différentes interactions de recherche avec les clients individuels puissent aboutir à une logique d'ensemble de la manière par laquelle la connaissance se développe dans l'école de gestion en tant que tout. Bien sûr, il est crucial d'essayer d'influencer le choix des sociétés partenaires d'apprentissage de manière à ce qu'une logique de recherche globale finisse en effet par se dégager. Cela pourrait se manifester en termes de petits groupes de membres de la faculté possédant le savoir faire sur des questions importantes dont l'intérêt est partagé par plusieurs sociétés clientes. Cet accent renforcé sur l'apprentissage organisationnel sera donc fondé sur les effets agrégés de la dimension de recherche à travers une série d'organisations clientes cruciales².

Schéma 2 : Un schéma agrégé de partenariats d'apprentissage



Dans la pratique, de nombreuses écoles de gestion ont noué des relations avec des clients qui se fondent sur les besoins d'enseignement comme moteur clé. Du point de vue de la collaboration en matière de recherche, l'apprentissage a été considéré comme secondaire, voir même complètement négligé. Le problème c'est que si le rassemblement d'intérêts de recherche et la consolidation des connaissances ne sont pas considérés comme faisant partie du choix de relations client/clientèle spécifique, il est difficile de développer une accumulation significative de connaissances fondées sur la recherche. De plus, comme c'est la dimension d'apprentissage fondée sur la recherche qui attire avant tout l'attention sur l'organisation, le manque délibéré d'attention pour l'apprentissage organisationnel est susceptible ici de mener à un apprentissage organisationnel incohérent pour l'école de gestion - elle pourrait être « déchirée », et non soudée, par l'input différent de ses partenaires d'apprentissage !

Le partenaire d'apprentissage agrégé modèle devrait donc idéalement conduire à quatre ensembles complémentaires d'accents sur l'apprentissage organisationnel de l'école de gestion, mais quand la dimension de recherche doit-elle être le moteur principal du choix des sociétés partenaires d'apprentissage ?

- *Activités de recherche.* Les activités de recherche doivent se fonder sur les priorités pour lesquelles chaque société donnée marque le plus d'intérêts, le cours doit aller de pair avec les sujets de recherche qui éveillent l'intérêt de la faculté ; il s'agit d'habitude d'un petit groupe d'intérêt de la faculté. Inutile de dire qu'il devra y avoir une auto-référenciation dans la faculté aboutissant au dialogue avec les principales sociétés clientes sur différentes options de recherche, qui pourraient mener à une conciliation concernant ce qui a de l'importance en tant que sujets de recherche, à la fois du point de vue de la faculté et de l'organisation cliente. Par conséquent, un effet d'apprentissage organisationnel peut être créé à la fois par l'école de gestion et par l'organisation cliente. Il y a lieu d'accorder également une attention parallèle à l'intérêt éventuel d'une société partenaire pour ce qui concerne sa contribution aux trois autres accents d'apprentissage.
- *Schémas d'événements de découverte.* Encore une fois, on espère que la recherche mènera à l'organisation de différents types d'événements de découverte où les sociétés participantes peuvent se rassembler et apprendre

les unes des autres en étudiant la recherche qui a été produite. Ici, la tâche sera la même que pour la recherche, à savoir développer des schémas d'ac- cents de connaissance significatifs qui peuvent être discutés et élargis avec les clients, en se fondant sur les intérêts sous-jacents et communs du client.

- *Le portefeuille de programmes de recherche ouverts.* Très souvent les programmes d'enseignement ont tendance à être proposés en fonction de la tradition, des initiatives individuelles des facultés, des tendances et des attentes des propositions « normales » des écoles de gestion, etc. Du point de vue de la relation de partenariat d'un client qui apprend, la question devrait être : quels types de programmes ouverts couvrent le mieux les besoins de la majorité des cadres des clients du partenaire d'apprentissage ? Le portefeuille de programme ouvert devrait donc être structuré en fonction de ce dont les sociétés ont besoin et se concentrerait probablement plus sur des programmes de gestion générale, pour lesquels l'avantage de l'interaction avec d'autres sociétés devrait être particulièrement important.
- *Programmes en entreprise taillés sur mesure.* Encore une fois il faudrait que les programmes en entreprise taillés sur mesure reflètent les besoins stratégiques spécifiques de chaque grand client et qu'ils possèdent également certaines caractéristiques de rassemblement qui leur sont liées, de manière à ce que l'expérience pour l'école de gestion, telle qu'elle est appréhendée dans les différentes activités d'enseignement, puisse aboutir à une accumulation d'apprentissage organisationnel.

Dans l'ensemble, il se dégage un schéma d'activité entièrement différent pour la création de valeur académique dans une telle école de gestion dirigée vers le client : le choix de la recherche est basé sur ce qu'il faut réellement aux sociétés leaders, comprenant son développement en matériaux accessibles du point de vue de la gestion grâce à une série d'événements découvertes fondés sur la recherche³. Cela devrait être couplé à un ensemble de programmes ouverts de gestion générale qui seraient tous renouvelés sur une base plus agressive, à la suite de la connaissance découlant de la recherche en cours. Enfin, cela serait également lié aux programmes en entreprise taillés sur mesure par rapport aux organisations spécifiques pour accélérer les stratégies données, encore fondées sur un lourd input de la recherche. Tout cela devrait mener à l'accumulation de petits groupes de connais-

sances dans les quatre dimensions au sein de la faculté, à savoir un véritable apprentissage organisationnel !

Exigences en matière d'informations pour l'école de gestion en tant qu'organisation de pointe qui apprend

L'agrégation de tout cela met l'accent sur les petits groupes d'apprentissage de la faculté/petits groupes de découverte fondés sur les intérêts de recherche et développement, de même que sur les petits groupes fondés sur les activités d'enseignement de la faculté. Une implication importante de cette stratégie, particulièrement pour garantir un apprentissage organisationnel efficace, est que l'information devrait être gérée différemment. Pratiquement, dans la plupart des écoles de gestion, la majorité des flux d'information se fonde sur l'aide administrative ou le coût, souvent ventilé selon des critères comme le rendement par programme, le coût de la recherche, le contrôle budgétaire fondé sur les dépenses extensives, etc. Cependant, les informations devraient à présent être également structurées autour du client ! Ce type d'informations fondées sur le client devraient contribuer à composer le mélange d'activités aboutissant à la création de valeur académique vis-à-vis de chaque partenaire client qui apprend. Comme nous l'avons déjà dit, d'habitude le mélange d'activités tend à être façonné par la contribution du programme, les affectations de coût. Inutile de dire que cela néglige la question qui consiste à disposer des informations pour savoir quel type de schéma d'activité convient pour les clients importants. Cet accent sur l'environnement devrait entraîner le processus de traitement de l'information - les conséquences financières devraient être secondaires.

Cela fournirait une meilleure base d'utilisation de l'information en tant qu'outil d'apprentissage. Il est intéressant de noter que bon nombre des spécialistes qui s'occupent des organisations d'apprentissage ne se réfèrent pas du tout à l'information comme à un élément de base de l'apprentissage organisationnel⁴. Pourquoi ? Nous avons tendance à considérer l'information comme quelque chose qui va de soi. Nous supposons que nous comprenons les désirs des clients. Nous supposons que nous avons suffisamment de connaissances pour tirer des conclusions à partir des informations disponibles pour savoir ce que nous devons proposer à un client et comment modifier ces propositions fondées sur l'apprentissage

ultérieur. Mais le problème est que la capacité à comprendre le client, si elle est envisagée de manière traditionnelle, sera affaiblie ou perdue. Les activités auront alors tendance à être déterminées par des schémas historiques, plutôt que par une accumulation de l'apprentissage organisationnel qui découle d'une bonne interaction avec chaque client. On aura tendance à se concentrer sur les programmes d'enseignement, les activités de recherche, etc., hors contexte et qui ne sont pas vus comme une partie d'un service intégré et créateur de valeur vis-à-vis d'un client qui apprend comme il le faudrait à partir de la perspective d'un partenariat d'apprentissage, tel que celui qui est proposé dans le Schéma 1. L'apprentissage organisationnel de l'école de gestion elle-même sera aussi affaibli !

Conclusions

Dans cet article, nous avons montré que l'on peut s'attendre à ce que l'apprentissage organisationnel soit un moteur essentiel de toute école de gestion désireuse de progresser et de répondre aux défis de ses clients. Les changements sont importants pour toute école de gestion d'envergure et ils deviennent particulièrement significatifs lorsque leurs priorités de changement sont mises en parallèle avec celles des principales sociétés clientes avec lesquelles l'école travaille ; d'où le besoin pour l'école de gestion de se voir comme une organisation d'apprentissage !

Nous avons montré que, d'habitude, les priorités de changement organisationnel mettant l'accent sur une discipline peuvent mener à un apprentissage organisationnel « biaisé » et à un manque d'apprentissage organisationnel suffisamment efficace pour soutenir comme il se doit une évolution réaliste, fondée sur un partenaire dans la stratégie de l'école de gestion. Nous avons vu aussi que cette partialité de l'apprentissage organisationnel peut être en partie améliorée en impliquant de petits groupes de membres de la faculté dans des programmes d'enseignement significatifs, orientés vers les praticiens et la vie réelle, en exposant ainsi la faculté plus directement aux exigences d'apprentissage des organisations vivantes via des équipes ou de petits groupes. Nous avons soutenu que cet argument pouvait être prolongé, en développant un lien plus étroit, holistique, entre les organisations clientes qui apprennent et l'école de gestion, en couvrant des travaux communs en matière de recherche, d'ateliers fondés sur la recherche, sur les points

de référence, sur les activités d'apprentissage concentrées en entreprise, ainsi que sur l'implication dans des programmes d'activités ouverts. A notre avis, le changement de priorités et, partant, des priorités d'apprentissage de l'école de gestion, peut profiter grandement de cet accent sur le partenariat d'apprentissage. La clé consiste à choisir une série de sociétés multinationales clientes en tant que partenaires d'apprentissage pour permettre à l'école de gestion d'être la meilleure organisation d'apprentissage !

Cette stratégie nécessite donc un sens aigu du choix ; un groupe de la faculté pourrait probablement travailler efficacement seulement avec un nombre relativement faible de sociétés clientes. L'effet pourrait donc consister à « travailler plus avec moins de clients ». Il va sans dire que ces priorités requièrent une culture organisationnelle dans l'école de gestion qui permet à ce type d'apprentissage organisationnel d'avoir lieu, sans être indûment « déraillé » par des pressions provenant d'un apprentissage organisationnel plus traditionnellement fondé sur une discipline et/ou plus traditionnellement fondé sur les cours. Pour de nombreuses écoles de gestion, il pourrait s'agir potentiellement d'un important goulet d'étranglement. Elles pourraient ne pas être capables d'apprendre à l'aide d'un module de partenariat avec les sociétés leaders au niveau mondial, à cause de leur incapacité à se concentrer sur cela et uniquement sur cela ! Nous pensons que développer une culture de faculté afin d'obtenir ce résultat est particulièrement stimulant, car une faculté qui adopte largement cette approche peut s'attendre à voir les avantages de l'apprentissage organisationnel d'une manière véritablement nouvelle et intéressante. Il faut toutefois rassembler encore plus d'expériences à l'aide de ce concept d'apprentissage organisationnel fondé sur le partenariat d'apprentissage. On peut s'attendre à voir de nombreuses écoles de gestion produire d'importants efforts dans ce sens au cours des années à venir, comme on peut également s'attendre à beaucoup d'innovations pour ce qui est de notre compréhension de l'école de gestion en tant qu'entité d'apprentissage organisationnel.

Notes :

1. Lorange, P., « Creating a learning partnership : a key to competitive advantage », *Perspectives for Managers*, International Institute for Management Development, Novembre 1995.
2. Goshal, S., Arnzen, B. et Brownfield, S. « A learning alliance between business and business schools : executive education as a platform for partnership », *California Management Review*, Vol. 35, n°1, 1992, pp. 50-67.
3. Leslie, D.W. et Fretwell, E.K., Jr ; *Wise Moves in Hard Times*, Josses-Bass, San Francisco, CA, 1996.
4. Senge, P., *The Fifth Discipline : Mastering the Five Practices of the Learning Organization*, Doubleday & Co., New York, NY, 1990.