

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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 63 (2005)

Heft: 1: KM : partager pour gagner! ; Economie d'entreprise et capital humain (I) ; Compétition contre hominisation : Garelli - Jacquard : 1 - 1

Artikel: Comment se transformer en entreprise apprenante?

Autor: Vanderbroeck, Paul

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141648>

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: 25.04.2026

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

COMMENT SE TRANSFORMER EN ENTREPRISE APPRENANTE?

Dr Paul VANDERBROECK
 Chargé de Cours en Ressources Humaines
 HEG de Genève
 Consultant en organisation
 paul@pvdb.ch
 www.pvdb.ch

Qu'est-ce qu'une entreprise apprenante ?

Selon le grand dictionnaire terminologique Il s'agit d'«*Une organisation qui possède l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, ainsi que celle de modifier son comportement, afin de refléter de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de voir les choses.*»

Avant de se poser la question sur le 'comment', peut-être doit-on se demander s'il faut se transformer en entreprise apprenante, surtout si on est une PME ou PMI. La réponse est 'oui'. En fait, pour survivre, le taux d'apprentissage d'une organisation devrait être égal ou supérieur au taux de changement dans son environnement : $A \geq C$.

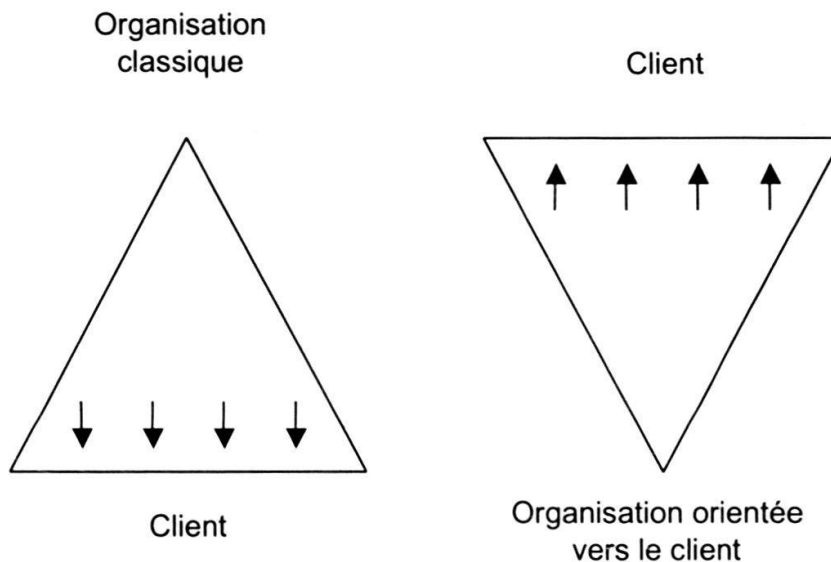
Comme le disait le grand Jack Welch dans un de ses derniers rapports annuels comme PDG de General Electric : «Notre comportement est dicté par un credo fondamental : la volonté et la capacité d'une organisation de continuellement apprendre de toutes sources, et de transformer rapidement cet apprentissage en action, est la source ultime de son avantage concurrentiel». Il faut se rappeler que, durant la présidence de Jack Welch, GE fut de loin l'entreprise américaine la plus réussie.

Comment dès lors se transformer ? Prenons un exemple.

Quand Jan Carlzon est devenu PDG d'SAS, la compagnie aérienne scandinave, dans les années 1980, l'entreprise était en mauvaise posture. Il est néanmoins parvenu à la transformer en une organisation profitable et reconnue pour son service à la clientèle en en faisant une entreprise apprenante.

En fait, Carlzon disait que les contacts avec un client représentaient un 'instant de vérité', où l'entreprise avait l'opportunité de se prouver, et que certains instants étaient critiques : les transac-

tions critiques à chaque étape du cycle de propriété du produit ou l'utilisation du service. Pour SAS, il s'agissait, par exemple, du premier vol, de la résolution d'un problème (délai, perte de bagage), de la décision sur l'achat d'un prochain billet, des recommandations aux autres, etc. Dans une compagnie aérienne il peut y avoir un million d'instant de vérité chaque jour.



Puisque ces moments de vérité se produisaient surtout au bas de la hiérarchie, Carlzon dessinait la structure d'SAS comme une pyramide inversée : le client constituait la base tandis que ceux qui étaient en contact avec lui occupaient le sommet. Carlzon assurait que l'entreprise utilisait systématiquement ces instants de vérité pour apprendre et pour améliorer son service à la clientèle.

Nous trouvons un autre exemple d'une entreprise apprenante chez General Electric. Le grand patron Jack Welch a su créer ce qu'il appelait une *boundaryless* organisation, c'est-à-dire une organisation sans frontières internes. Beaucoup de (grandes) entreprises sous-exploitent le potentiel de connaissances et de compétences dans leurs organisations. Ceci s'explique par le fait que les employés ont tendance à s'enfermer dans leur département au lieu d'échanger des idées et des opportunités avec des collègues d'autres départements. Jack Welch a réussi à élever l'amélioration continue au niveau organisationnel. Chez GE des séances quasi-spontanées s'organisent avec des cadres de divers secteurs et départements afin de trouver des solutions pour des problèmes organisationnels. Les participants à ces séances sont ensuite responsables de la mise en place des solutions. Ils le font en travaillant ensemble, à travers l'organisation, sur des projets d'amélioration. De plus, à GE tous les employés sont liés par la vision globale d'être numéro un ou numéro deux mondial dans chaque domaine d'activité.

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

Pour y arriver le manager ou le chef d'entreprise doit se poser chaque jour les quatre questions suivantes :

1. Qu'est-ce qui s'est bien passé ?
⇒ Célébrer en disant 'merci' ou en complimentant.
2. Qu'est-ce qui s'est mal passé ?
⇒ Quels sont les enseignements à en tirer ?
3. Que peut-on faire pour résoudre / améliorer ce qui s'est mal passé ?
⇒ Encourager la résolution de problème par tous les membres de l'équipe
4. Qui d'autre devrait être au courant ?
⇒ Communiquer la réussite et stimuler le dialogue pour l'amélioration continue.

Pour conclure, à la différence des grandes entreprises, les PME / PMI n'ont certainement pas les moyens d'installer des systèmes informatiques puissants pour leur 'knowledge management'. Cependant, elles n'en ont pas forcément besoin, puisque leur petite taille favorise une communication plus rapide et moins anonyme.

De plus, la distance entre le chef d'entreprise voire le top management est moins grande que dans les grandes entreprises, ce qui permet aux dirigeants d'instaurer plus facilement une culture de la solution et de montrer aux collaborateurs son importance et le lien avec la vision globale de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

Bob Garratt, *The Learning Organization*, Harper Collins Publishers 1994
Organisation orientée vers le client

