

EURO SCOUT.DOC

Les organisations apprenantes

L'organisation apprenante est un concept qui devient de plus en plus répandu dans les entreprises modernes, que ce soit dans les grandes multinationales ou les petites d'entreprise. Nous pensons que ce concept peut également être une philosophie intéressante pour le Mouvement scout.

Ce que cette philosophie permet de réaliser dépend beaucoup de l'interprétation que l'on en a et de l'engagement que l'on démontre. La citation ci-dessous donne une définition simple de ce que nous pensons être la réelle idéologie à la base de l'organisation apprenante.

Qu'est-ce qu'une organisation apprenante ?

« ... Une organisation apprenante améliore ses connaissances et sa compréhension d'elle-même et de son environnement au cours du temps, en développant et en se servant des capacités d'apprentissage de ses membres individuels. » (P J Thurbin, 1994)

Les caractéristiques de l'organisation apprenante sont nombreuses, parmi celles-ci :

- Créer des équipes et des structures apprenantes
- Encourager et récompenser l'innovation et la créativité
- Des processus réguliers de feedback
- Le partage d'une vision commun
- Accepter que les succès et les échecs font partie du processus d'apprentissage

Les pages suivantes donnent un aperçu de ce qu'est l'organisation apprenante. Elles peuvent se révéler utiles à tout lecteur intéressé à en savoir plus à ce sujet. Nous avons également intégré quelques réflexions et quelques résultats d'événements organisés par la Région européenne du Scoutisme sur ce thème.



La raison qui explique l'engouement récent pour l'organisation apprenante est l'accélération du changement. Jusqu'à présent, l'environnement du travail a été pensé de manière conservatrice, les changements étaient difficiles. L'apprentissage était souvent séparé du travail et l'innovation était considérée comme une nécessité mais également comme un élément perturbant. Les organisations qui apprennent rapidement et qui sont innovantes seront capables de modifier leurs pratiques de travail afin d'être plus performantes dans un environnement en changement perpétuel. Le changement se mesure aujourd'hui en mois et non plus en années comme par le passé.

Le glissement vers une organisation apprenante

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation ▪ Contrôle hiérarchique vertical ▪ Le travail est séparé de la vie ▪ Structuré ▪ Les organisations en tant que structures mécaniques ▪ Contrôle ▪ Règlements et valeurs ▪ Caractère contradictoire | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apprentissage ▪ Attitude collégiale et travail en réseau ▪ Le travail est intégré dans la vie ▪ Interactif ▪ Les organisations en tant que système dynamique ▪ Engagement et coopération ▪ Objectifs et procédures partagées ▪ Mutualité ; gagnant - gagnant (win - win) |
|---|---|

Pourquoi une organisation apprenante ?

Une organisation dont les performances sont mauvaises se reconnaît. Pouvez-vous en détecter les signes ?

- Vos membres et votre personnel semblent-ils manquer de motivation ou d'intérêt pour leur travail ?
- Le personnel ne dispose pas des compétences et des connaissances nécessaires pour s'ajuster à un nouvel emploi ?
- Pensez-vous être la seule personne à proposer des idées ?
- Votre personnel suit-il simplement les ordres ?
- Vos équipes se disputent-elles toujours et manquent de productivité ?
- Y a-t-il un manque de communication ?

- Lorsque le « gourou » n'est pas là, les problèmes restent-ils en suspens ?
- Êtes-vous toujours le dernier à apprendre qu'il y a des problèmes ?
- Ou pire, êtes-vous le premier à entendre les plaintes des clients ?
- Les mêmes problèmes se reproduisent-ils ?

Le Scoutisme n'est pas une entreprise commerciale, mais si certains de ces points vous sont familiers, l'organisation apprenante est peut-être une solution pour vous. Les mots « société », « travailleurs », et « employés » reviennent plusieurs fois dans ce document étant donné que la réflexion est adaptée à l'entreprise. Mais ces idées peuvent être facilement transférées vers le Scoutisme.

Comment créer une organisation apprenante ?

Les fondations

Avant de mettre en œuvre une organisation apprenante, une base solide doit être constituée tenant compte des éléments suivants :

- Conscience
- Environnement
- Leadership
- Émancipation
- Apprentissage

Conscience

Les organisations doivent être conscientes que l'apprentissage est nécessaire avant qu'elles ne puissent évoluer vers une organisation apprenante. Cette affirmation peut paraître étrange, mais cet apprentissage doit avoir lieu à tous les niveaux, pas uniquement au niveau de la direction. Dès que l'organisation a accepté la nécessité de procéder à un changement, elle est dès lors responsable de créer un environnement approprié pour permettre à ce changement de se produire.

Environnement

Des structures centralisées et mécaniques ne créent pas un environnement propice. Les individus n'ont pas une image globale de l'organisation et de ses objectifs. Ceci entraîne la création de systèmes politiques fermés qui étouffent le processus d'apprentissage. Une structure interne plus souple doit être formée, une structure plus uniforme qui encourage

l'innovation. Celle-ci encourage aussi le transfert d'information entre les collègues et crée une main d'œuvre mieux informée.

La direction doit adopter une nouvelle philosophie, encourager l'ouverture et la réflexion et accepter les erreurs et les incertitudes. Les membres doivent avoir la possibilité de remettre en cause les décisions sans crainte de recevoir des reproches. Cette remise en cause permet de mettre en évidence rapidement les problèmes et de limiter les erreurs qui sont une perte de temps. Une manière de surmonter cette crainte est de prévoir la possibilité de poser des questions et de proposer des suggestions de manière anonyme.

Leadership

La direction doit promouvoir le concept de Réflexion des systèmes et encourager l'apprentissage par l'individu et par l'organisation. Elle doit être prête à aider les membres de l'équipe à structurer ses opinions s'ils en ressentent la nécessité.

Par exemple, elle doit aider les équipes à comprendre que la compétition est une forme d'apprentissage et non un acte hostile.

La direction doit s'engager et fournir les ressources nécessaires pour encourager et aider l'apprentissage de longue durée. L'organisation doit être prête à offrir les ressources suffisantes (financières, humaines, et en temps) pour garantir qu'un apprentissage de qualité soit disponible fréquemment.

Emancipation

Le terme Emancipation signifie que le centre du contrôle est transféré de la direction vers les effectifs. Ceux-ci portent la responsabilité de leurs actions, mais la direction ne renonce pas à sa participation. Elle doit continuer à encourager,

à enthousiasmer et à coordonner les travailleurs. L'égalité dans la participation doit être rendue possible à tous les niveaux pour que les membres puissent apprendre les uns des autres de manière simultanée.

Apprentissage

Les organisations peuvent apprendre à réaliser ces objectifs par des modèles réduits de situations de vie réelle dans lesquelles les équipes de direction apprennent à apprendre ensemble par des jeux de simulation. Elles doivent trouver quels échecs sont possibles de manière à tirer la leçon de leurs erreurs à l'avenir. Ces managers sont alors responsables de créer une atmosphère ouverte et flexible dans leur organisation et d'encourager leur personnel à suivre leur exemple d'apprentissage.

Créer un environnement apprenant

Créer un environnement de l'apprentissage doit être un exercice conscient et délibéré de la part de l'organisation et de la structure de direction au sein de l'organisation.



Pour créer un environnement apprenant, il y a lieu de :

- Analyser comment l'apprentissage se déroule
- Encourager l'apprentissage rapide et intelligent
- Offrir différentes opportunités d'apprentissage, entre autres des groupes de résolution de problèmes, rotations des emplois, programmes de parrainage, projets d'action d'apprentissage
- Tirer les enseignements des erreurs, par exemple reconnaître que les succès et les échecs sont source d'apprentissage
- Encourager l'apprentissage expérimental et la prise de risques
- Dépolitiser l'apprentissage en encourageant l'apprentissage par delà les frontières
- Encourager un climat de confiance
- Augmenter la responsabilité pour apprendre sur base individuelle et en groupe
- Établir un contrôle approprié et un systèmes de récompense pour encourager l'apprentissage et reconnaître les compétences.

Au cours du Séminaire européen sur le Management en 2004, nous avons organisé un Espace ouvert sur la manière de créer une organisation apprenante. Vous trouverez en annexe les questions utilisées sur lesquelles vous pouvez baser votre propre discussion.

Pourquoi l'organisation apprenante fonctionne-t-elle ?

Les individus se développent

Une organisation apprenante encourage ses membres à améliorer leurs compétences et qualités personnelles, de sorte qu'ils peuvent apprendre et se développer. Ils retirent un avantage de leurs propres expériences et de celles des autres, que celles-ci soient positives ou négatives.

Meilleure motivation

Les individus sont appréciés pour leurs compétences, leurs valeurs et leur travail. Toutes les opinions sont traitées de manière égale et avec respect. En étant conscients de leur rôle et de leur importance dans l'organisation, les effectifs de travail sont davantage motivés à apporter leur pierre à l'édifice. Ceci encourage la créativité et la liberté de pensée, et par là, de trouver des solutions aux problèmes. Au final, on remarque une plus grande satisfaction au travail.

La main d'œuvre est plus flexible

Les individus acquièrent des compétences et des connaissances qui dépassent les besoins particuliers de leur emploi. Ceci leur permet d'apprécier ou d'effectuer d'autres rôles ou tâches. La flexibilité permet aux travailleurs de bouger librement au sein de leur organisation, et en même temps elle supprime les obstacles associés à une organisation rigide. Elle assure également que tout individu puisse rapidement s'adapter à un environnement changeant, tel qu'il en existe de nos jours.

Les individus sont plus créatifs

Une organisation apprenante offre davantage d'occasions d'être créatif. Elle rend également possible l'éclosion de nouvelles idées sans qu'il faille avoir peur de faire des erreurs. Les contributions créatives des travailleurs sont reconnues et les nouvelles idées se développent librement.

Interaction sociale améliorée

L'apprentissage requiert de l'interaction sociale et des compétences en communication interpersonnelle. Une organisation fondée sur l'apprentissage permettra à ses membres de progresser à ce niveau. En conséquence de quoi, le travail en équipe sera amélioré.

Les équipes et les groupes travaillent mieux

Les organisations apprenantes offrent un environnement idéal pour favoriser la formation, la croissance et le développement d'équipes hautement performantes. Celles-ci travailleront de manière efficace pour l'organisation et donneront des résultats positifs.

Partage des connaissances

« L'ouverture crée la confiance ».

Une équipe est composée de membres hautement spécialisés qui ne peuvent pas tout connaître d'un travail et dont on ne peut attendre qu'ils connaissent tout. Dans ce cas, partager les connaissances communes est très important pour la réalisation d'un travail. Dans une organisation apprenante, l'information et les connaissances circulent de manière plus libre. Ceci accroît la productivité au sein des équipes et entre elles, car elles reposent sur leurs forces respectives. La confiance entre les membres de l'équipe s'accroît et ils respectent davantage les opinions de chacun.

Interdépendance

Dans toute organisation, les gens dépendent les uns des autres pour réaliser leur travail. Les organisations apprenantes augmentent ce sentiment et améliorent les relations entre les individus au niveau personnel. Lorsqu'ils connaissent mieux le rôle, les besoins et les tâches de chacun, les membres peuvent mieux gérer leur temps et planifier leur travail de manière plus efficace. Cette dépendance diminue lorsque l'apprentissage est amélioré, les individus prennent mieux connaissance de leur travail et dépendent moins des autres.

Avantages pour l'organisation

Une organisation apprenante active mettra l'apprentissage permanent au centre de ses préoccupations. Dès lors, elle améliorera constamment ses techniques, ses méthodes et sa technologie.

Suppression des barrières de communication traditionnelles

L'ancien modèle hiérarchique direction/travailleur évolue vers une relation coach/membre de l'équipe. Les leaders aident l'équipe, ils ne dictent pas des ordres. L'équipe apprécie cette manière de faire, ce qui par ailleurs les motive davantage.

Tous les membres ont une meilleure idée de l'état de l'organisation et de ce qui se passe dans les autres départements. La communication – entre et au sein des différents niveaux de l'organisation – donne un sentiment de cohérence, et fait que chaque individu est un élément vital du système. Les membres fonctionnent mieux lorsqu'ils sentent qu'ils font davantage partie de l'organisation. Ils ne sont pas juste des pions sur un échiquier.

Relations avec les clients

Les besoins des clients constituent la première priorité d'une organisation. Une organisation apprenante diminue l'excès de bureaucratie qui découle de la relation avec la clientèle, et ainsi permet davantage de contacts. Si les besoins du client changent, elle peut s'adapter plus rapidement et faire face à ce changement de manière plus efficace.

L'information en tant que ressources

Avec le temps, une organisation se construit un réservoir de connaissances (bibliothèques, archives et connaissances humaines). Ce réservoir dans une organisation apprenante est plus grand que la moyenne. Les nouveaux problèmes et défis peuvent être résolus plus rapidement grâce à ces ressources plus importantes.

Innovation et créativité

Etant donné que davantage d'individus à chaque niveau d'une organisation s'engagent dans l'apprentissage permanent, une contribution peut provenir de tout membre de l'organisation et de toute partie de l'organisation. Être innovant et créatif est la responsabilité de tout un chacun. Cela permet à l'organisation apprenante de s'adapter rapidement aux changements du marché, au niveau de la technologie et de la concurrence.

Cette créativité permet également une plus grande synergie. L'interaction entre les équipes hautement performantes donne un résultat plus grand que l'on peut espérer d'elles.

Les participants au Séminaire européen sur le Management ont identifié les points suivants :

Si l'on veut devenir une organisation apprenante, il convient de faire attention à :

- Davantage d'interaction entre les représentants des OSN
- Sang frais
- Définir des cadres et donner aux individus des responsabilités au sein de ce cadre
- Émancipation des jeunes
- Participation des jeunes
- Formation « en dehors de la boîte »
- Les individus doivent savoir ce que signifie une « organisation apprenante » pour pouvoir profiter de ses avantages
- Être plus ouvert, « penser en dehors de la boîte »
- Émancipation des jeunes animateurs
- Être ouvert à recevoir l'aide des autres organisations
- Ouverture d'esprit

Les principaux obstacles :

- Animateurs en place depuis longtemps (+ 40 ans)
- Tradition
- Structure organisationnelle complexe
- Volonté de tout contrôler
- Les cadres sont en place depuis trop longtemps (pas de mandat déterminé)
- Stagnation des rôles
- Résistance au changement
- Manque de souplesse

Analyse du risque

Tout changement ou absence de changement comporte des risques. Voici quelques conseils découlant de la théorie et du Séminaire européen sur le Management de 2004.

De la théorie

Risques si vous ne mettez pas en œuvre les changements

- Les plus aptes survivent
- Se faire rattraper par la concurrence
- Devenir inefficace
- Risque de rater de nouvelles idées et de ne pas augmenter la productivité



Risques liés à la mise en œuvre des changements

- Pour être effectif, le changement doit être immédiat et, ne doit pas être introduit lentement, car le temps, c'est de l'argent
- Tous les membres ne souhaitent pas apprendre et résisteront aux changements
- L'ouverture ainsi créée met en danger la confiance entre les membres
- Ignorance à propos de l'apprentissage qui ne suit pas le cycle habituel
- Trop insister sur l'apprentissage et pas assez sur la nécessité d'effectuer la tâche
- « Encourager l'organisation apprenante comme une fin en soi est un exercice futile » - anonyme.
- Trop de liberté et d'information peut engendrer des malentendus
- Surcharge d'information, trop de choses à absorber en une fois « Aimer savoir et ne pas apprendre : quelle vanité » - Confucius
- La culture du pays peut être un désavantage
- Danger d'être un pionnier

Remarques découlant du Séminaire sur le Management

Risque si le changement n'a pas lieu	Solutions
Vous ratez des occasions d'amélioration et vous vous maintenez dans le passé	Identifiez les causes de stagnation, parlez aux gens de leurs besoins, de leurs attentes, des problèmes et montrez-leur qu'ils ont l'occasion de modifier le cours des choses
Leaders démotivés	
Vous stagnez et l'organisation s'effondre	
Vous pouvez être jugé inapproprié par rapport aux bénéficiaires potentiels	Gelez ce qui est bien, débloquez ce qui est mauvais
L'organisation perdra de son attrait et nous perdrons des membres, voire nous ne survivrons pas	Soyez conscients des changements autour de vous et ce que les individus veulent, voyez ce qui est constructif. Servez-vous de statistiques pour comprendre pourquoi les gens partent. S'adapter à l'environnement est un passage obligé pour survivre
Pas de nouvelles idées, pas de progrès	Créez un environnement favorable, essayez de changer d'attitudes et éliminer les obstacles

Risques liés à la mise, on oeuvre du changement	Solutions
Nous ne pouvons connaître tous les résultats finaux	Planification soigneuse avant tout changement ; ceci vous permettra de définir les résultats que vous voulez atteindre
Les gens accepteront le principe, mais ne comprendront pas le concept	Rééduquer les individus, améliorer la formation, offrir des séances d'informations, des ateliers et du coaching
La situation peut être pire qu'avant le changement	Une bonne préparation dans la planification aidera à surmonter ce risque. Nous devons avoir des objectifs bien définis, et évaluer la situation actuelle
Les relations entre les individus doivent changer et cela peut être frustrant	Informar les individus et les impliquer dans la mise en oeuvre du changement, et prendre en compte les conséquences que cela aura pour eux
Nous perdons des membres qui ne sont pas d'accord avec le changement	
Trop de perte de temps et de ressources et le rapport entre ces pertes et les résultats seront défavorables	Définir des priorités, se concentrer sur les changements principaux à réaliser en premier lieu
Nous pouvons bouger rapidement et les individus ne peuvent pas suivre	Définir un plan dynamique, comment avancer ensemble, fixer des échéances et établir une vision commune. Se donner suffisamment de temps pour procéder à une évaluation en cours de processus
Créer de la confusion, une image incorrecte	Garantir différentes voies de communication et ne pas revenir à la situation antérieure (un changement doit avoir lieu)
Nous pouvons perdre les bonnes choses	Evaluer la situation actuelle, décrire ce qui est bien et maintenir ceci parmi les priorités
Les changements ne fonctionnent pas, le processus n'est pas terminé de manière appropriée	Evaluer les résultats et identifier les causes réelles
Une trop grande attention est portée au processus de changement et nous perdrons d'autres domaines importants et/ou besoins	Garder à l'esprit une vue globale de l'organisation, évaluer les conséquences de chaque démarche, ne pas bloquer les activités quotidiennes des groupes

L'avenir

A l'avenir, les domaines suivants deviendront de plus en plus importants :

Investir dans l'apprentissage

La priorité sera donnée à l'apprentissage et dès lors davantage à l'investissement dans l'amélioration des individus, des équipes, de l'organisation. L'accent sera mis sur la capacité à apprendre et à accepter de nouvelles idées et méthodes. La formation sera assurée par des personnes au sein de l'organisation qui font réellement le travail. La formation ne sera plus une activité séparée, mais sera partie intégrante des équipes de l'organisation.

Les technologies avancées d'information et de communication

L'accès général aux autoroutes de l'information (les données sont sauvegardées et accessibles via Internet) permettra à un public plus large d'avoir un meilleur accès à l'information. Les obstacles à l'apprentissage, tels que le manque d'information et la disponibilité du matériel, seront réduits. Les organisations apprenantes tireront parti de cette forme d'information et l'utiliseront à leur avantage.

Les travailleurs, quel que soit leur statut, auront accès à l'information qui, auparavant, n'était accessible que pour la direction.

La connaissance est la clef

A l'avenir, les organisations seront fondées sur la connaissance et pas uniquement sur des avoirs physiques tels que le terrain ou les produits. Le travailleur le plus important sera un « travailleur de la connaissance » et les travailleurs seront jugés par rapport à leur capacité à apprendre.

La culture de l'apprentissage

Les cultures précédentes, fondées sur la position ou la hiérarchie, disparaîtront. La culture d'une organisation sera fondée sur l'apprentissage et les savoirs des individus.

Les relations client - utilisateur

Une culture apprenante aidera les utilisateurs et les clients à mieux comprendre les besoins de chacun. Elle permettra un plus grand degré de coopération entre les utilisateurs et les clients.

Conclusion



« Que vous le vouliez ou non, les années à venir seront celles du changement et de la concurrence »

« La seule chose que l'on peut prédire à propos de l'avenir est que le changement est inévitable ».

Nous espérons que cette lecture vous aura appris ce qu'est le concept de l'organisation apprenante. Avec un peu de chance, vous aurez retenu quelques conseils et idées à mettre en œuvre dans votre propre environnement.

L'organisation apprenante parfaite n'est pas un objectif accessible. Il s'agit plutôt d'une notion désirable : il n'y a pas d'application correcte de l'organisation apprenante. Chaque organisation peut perpétuellement s'adapter et s'ajuster et certaines organisations apprenantes seront meilleures que d'autres, mais chacune a quelque chose de nouveau à apprendre.

Le groupe de travail 'Une organisation pour le 21^e siècle', OMMS – Région Européenne a produit ce matériel. Nous remercions, tout particulièrement M. David Bull pour la contribution d'une grande partie de ce texte ainsi que l'édition du document.

© 2007

Bureau Mondial du Scoutisme - Bureau Régional Européen

P.O. Box 327

CH-1211 Genève 4

Suisse

Tel: (+41 22) 705 11 00

Fax: (+41 22) 705 11 09

europa@scout.org

Questions que vous pourriez vous poser lorsque vous réfléchirez à votre propre situation et à la possibilité d'adopter le concept de l'organisation apprenante (Questions utilisées lors de la session ouverte sur la création d'une organisation apprenante, Séminaire européen sur le Management, mars 2004)

Peter Drucker, dans les années 80, prédisait que le meilleur exemple d'une organisation de l'information de grande taille et fructueuse n'aurait plus de cadres intermédiaires (Drucker 1988). Il comparait une telle organisation à un grand orchestre symphonique. Il n'y a qu'un chef – CEO, et chaque musicien joue directement pour cette personne, sans intermédiaire. Chacun est considéré comme un spécialiste de haut niveau, comme un artiste. Aujourd'hui, c'est devenu une réalité. Cette idée s'applique à l'ère de la connaissance parce que l'information qui jadis était dans les mains des personnes à la tête de l'entreprise, est maintenant accessible à tous, avant tout au niveau inférieur, dans l'esprit des spécialistes qui effectuent différentes tâches et directement eux-mêmes. Comme l'a démontré la recherche, dans les organisations fondées sur l'information, il n'est plus concevable de montrer comment réaliser un travail, étant donné le haut niveau de spécialisation des acteurs.

Votre association est-elle une organisation dépassée en termes de styles de gestion, de systèmes et de structures ? Pouvons-nous fonctionner comme un orchestre symphonique ? Si oui, comment ?

Au 20ème siècle, les managers et les leaders étaient formés comme des décideurs rationnels pour planifier, organiser et contrôler. Au 21ème siècle par contre, beaucoup de questions et opportunités relatives à la gestion seront résolues en terme de gestion effective des relations (Harvey & Buckley, 2002).

Comment réagissez-vous aux nouvelles exigences en matière de gestion ?

Les managers et leaders du 21ème siècle doivent apprendre à innover et à être créatifs dans la résolution des problèmes et dans les processus de décision. Les solutions qui étaient valables dans le passé créent des problèmes face aux difficultés de gestion aujourd'hui.

Encouragez-vous vos managers et leaders à penser « en dehors de la boîte » et à faire de nombreuses erreurs pour les besoins de l'apprentissage et de l'innovation ? Comment ?

Certaines organisations ont réagi de manière radicale aux environnements changeants. D'« éléphants », elles sont devenues des « mouches » (Handy, 2000). Selon l'auteur, « les éléphants sont les grandes organisations commerciales et gouvernementales ; les mouches sont les start-ups et les nouvelles dot.com technologiques, les petits bureaux de consultants et d'experts, les indépendants et les fournisseurs spécialisés qui prestent pour les éléphants » p. 29. Le défi pour les leaders d'une organisation éléphant est de savoir si elle peut apprendre des mouches et si elle peut elle-même devenir une mouche, ou si les mouches peuvent se développer pour aider les éléphants ?

Ceci s'applique-t-il à vous en tant qu'organisation non lucrative qui fonctionne dans un environnement multiculturel ? Devez-vous appliquer la même règle de réinventer une nouvelle structure, alors que dans certains cas le système hiérarchique a bien fonctionné dans certaines cultures ? Pouvez-vous continuer à être un « éléphant » ou pouvez-vous fonctionner comme une « mouche » ?

De nombreuses organisations ont déjà modifié leurs structures de manière à réagir rapidement à leur environnement. Ces organisations étaient des organisations mondiales fonctionnant dans un marché global unique. Il s'agit en général de grandes organisations commerciales. Jack Welch, CEO du géant américain General Electric, se plaît à dire « Si l'environnement extérieur change plus rapidement que l'environnement intérieur, l'entreprise est condamnée ».

Comment développez-vous au maximum l'utilisation des TIC pour permettre à vos volontaires et aux professionnels de partager les meilleures pratiques au sein des équipes, d'être aux avant-postes de la prise de décision, de développer les produits, d'intégrer les technologies disponibles et d'intégrer pleinement l'apprentissage au sein de l'organisation ? Quels systèmes et politiques RH devez-vous développer pour gérer de manière efficace ces travailleurs de la connaissance ?

Les organisations deviennent des lieux de travail virtuel. Les TIC nous permettent de travailler presque partout dans le monde. Les conséquences négatives possibles sont : l'engagement limité du travailleur ; la réduction de l'effet de synergie du travail en équipe, la supervision directe limitée, se concentrer sur les résultats et moins sur les processus et perdre le contact avec les acteurs principaux (Harvey & Buckley, 2002). La confiance est déterminante dans une équipe virtuelle car le contrôle social traditionnel basé sur l'autorité cède la place à l'auto-direction et au contrôle de soi (Cascio, 2000). Les membres de l'équipe virtuelle doivent avoir l'assurance que tous les autres accompliront leur part de la tâche et travailleront de manière cohérente et prévisible. Une des difficultés de nombreux directeurs et leaders est de savoir comment gérer valablement les individus, les professionnels, les volontaires et les équipes virtuelles lorsqu'on ne les voit pas physiquement ? Il leur est peut-être nécessaire de réorienter leur attention plutôt vers les résultats (projet) que sur le temps (activité).

Votre environnement d'exploitation est –il semblable aux environnements agotés du monde des entreprises tel qu'il n'aura pas d'influence sur nous si nous ne faisons rien ? Si ce n'est pas le cas, quelles seront les implications ou conséquences en cas de statu quo ?

Le développement et les avancées rapides des technologies de l'information et de la communication (TIC) ont donné naissance aux travailleurs de la connaissance. Il est prouvé que ceux-ci seront les principaux moteurs des organisations du 21ème siècle comme il a déjà été fait allusion dans ce document. En ce début de 21ème siècle, de nombreuses entreprises se concentrent non plus sur les briques et le ciment, c'est-à-dire les biens tangibles, mais davantage sur une économie d'« atomes et d'air », c'est-à-dire les biens intangibles. Ceux-ci sont les valeurs cachées des organisations (Harvey & Buckley, 2002).

Comment créez-vous un système ou une structure dans laquelle il y a un équilibre entre le besoin important d'interaction face à face entre les volontaires, les professionnels, les équipes et les acteurs clés et le besoin de souplesse virtuelle ?

Etant donné l'avenir de la virtualité dans l'organisation, le travail est ce que vous faites, pas où vous allez (Handy, 1995). Selon cet auteur, le bureau du futur ressemblera davantage à un clubhouse, une salle de réunion, une salle à manger, avec des salles réservées pour des activités, pas pour des individus. Dans un lieu de travail virtuel, nous serons plus nombreux à passer du temps dans un espace virtuel, à l'abri des regards, voire de tout contact. La plupart des réunions devront être planifiées longtemps à l'avance. IL n'y a pas de temps pour les réunions imprévues, car les collègues ne seront plus dans le bureau. Le paradoxe est que plus l'organisation est virtuelle, plus ses individus doivent se rencontrer en personne.

A quoi ressemblera votre bureau à l'avenir ? Sera-t-il un lieu où le travail est réalisé ou simplement un lieu d'interaction ?

De plus...

Comment pouvez-vous encourager et garantir la parité au niveau de la direction ?

Comment tous les membres peuvent-ils être motivés à participer à la gestion de l'organisation ?

Les jeunes ont-ils le droit de participer à la gestion de l'organisation ? Jusqu'à quel niveau ?

Comment s'assurer que l'organisation et sa direction sont représentatifs de la communauté dans laquelle vous fonctionnez ?