

# APPRENTISSAGE

## ● Notes de lecture

### **La passion de l'excellence**

Thomas Peters et Nancy Austin : Le Leadership.

L'expérience concrète reste la meilleure formation. Chez Hewlett-Packard, les nouveaux venus sont conviés à participer à des équipes de travail temporaires dotées d'une mission précise. L'individu est ainsi immédiatement intégré et reçoit une preuve tangible du sérieux que l'on accorde à sa contribution.

L'avantage d'introduire le nouveau venu dans des équipes chargées de tâches brèves et concrètes est de lui offrir la possibilité de prendre de réelles responsabilités sans risque excessif. Les chances sont presque toutes du côté du nouveau venu dont le travail sera certainement couronné de succès : le groupe est réduit mais varié, il s'attelle à une tâche particulière, qui implique de fournir une solution globale.

C'est une portion de l'entreprise qui donne au nouveau venu une responsabilité pleine et entière.

Néophyte chez Hewlett-Packard, Nancy Austin fut intégrée à une petite équipe multifonctionnelle constituée pour repenser un système d'évaluation des performances destiné à l'ensemble de l'entreprise.

Ce groupe de six personnes comprenait deux cadres d'exploitation, un représentant des ventes, un directeur général et deux cadres du service du personnel. Les réunions eurent lieu régulièrement pendant trois mois, à raison d'une demi-journée à chaque fois. Le compte rendu de ces réunions était publié et distribué le jour même.

Interéditions, pages 365 / 366.

### **La génération de l'excellence**

Robert Keley.

Au-delà de l'apprentissage : l'éducation du nouveau venu commence souvent par un programme d'orientation. Les meilleures entreprises insistent sur leur histoire, leur évolution, leur gamme de produits, leur philosophie, la façon dont chaque individu contribue à la réussite.

Le nouveau venu a toujours affaire à la direction. Le président d'Intel, Andy Grove, considère que l'enseignement qu'il octroie aux nouveaux employés est sa principale contribution à l'entreprise.

Toute l'équipe dirigeante de People Express consacre quatre à huit heures par semaine aux classes de formation. Elle pense que c'est le meilleur moyen de préserver les traditions de la firme face à une croissance exponentielle.

Toutefois, la véritable formation commence quand le nouveau venu entre en fonction. Son éducation dépend alors en très grande partie de ses collègues et de ses supérieurs. C'est ce que souligne Harry Levinson dans *The Exceptional Executive*.

Albin Michel, pages 162 / 163.

### **Au delà du capitalisme**

Peter Drucker.

Dans la société du savoir, les gens devront apprendre à apprendre. Dans une telle société, en fait, les matières connues importent moins que l'aptitude des étudiants à continuer à apprendre. Dans la société postcapitaliste, il faudra apprendre toute sa vie, et donc se donner cet objectif pour règle.

Apprendre toute sa vie, cela suppose aussi que le savoir soit séduisant, que l'on soit content, voire que l'on meure d'envie de l'acquérir.

Dunod, page 216.

### **La méthode, Les idées**

Edgar Morin.

Nous voici à nouveau confrontés à un principe d'incertitude et un principe d'interrogation permanente. Il y a certes des certitudes possibles, mais celles-ci ne peuvent être que fragmentaires, temporaires, circonstancielles, sub-théoriques, pragmatiques, secondaires, jamais fondamentales, à jamais incapables d'apaiser la soif infinie de l'entendement.

Le désir de liquider l'incertitude peut alors nous apparaître comme la maladie propre à nos idées et à nos esprits, et tout acheminement vers la grande certitude ne pourrait être qu'une grossesse nerveuse. Du coup, toute certitude fondamentale et toute croyance en un achèvement de la connaissance doivent être éliminées à jamais. Cela, qui peut conduire au scepticisme généralisé et au renoncement, est ce qui nous pousse ardemment à la recherche. Répétons-le, le principe d'incertitude et le principe d'interrogation constituent conjointement l'oxygène de toute entreprise de connaissance.

Seuil, page 243.

### **Interview sur le management**

Henri Mintzberg

Vous avez souvent critiqué les compétences des diplômés des MBA américains, pensez-vous que ce reproche s'applique en France pour les grands corps ?

H. M. : Le problème est le même. On ne forme que des penseurs. Les jeunes MBA sont trop jeunes, trop intelligents, pas assez expérimentés. Beaucoup ne comprennent pas la vie. On ne peut jamais enseigner le management à quelqu'un qui ne l'a jamais pratiqué. Conséquence : il se crée une classe de néo-aristocrates qui peuvent se permettre de jouer à des jeux dangereux, comme ce fut le cas pour le Crédit Lyonnais où certains ont joué aux échecs dans leur bureau loin de ses clients.

Une organisation implique tous ses salariés et ne fonctionne pas avec des leaders absolus qui échangent leurs fonctions par un jeu de chaises musicales.

Le problème est grave aux Etats-Unis et pire en France.

On parle beaucoup de "l'empowerment", la responsabilisation de toute l'entreprise de la base au sommet. N'est ce pas la fin du culte de la personnalité des dirigeants ?

H. M. : Avec l'empowerment, cette "décentralisation" du pouvoir, on laisse l'impression de donner un cadeau aux salariés. C'est faux car c'est normal. La reine des abeilles ne donne pas le pouvoir aux travailleuses.

Beaucoup de magazines économiques font une personnalisation excessive des présidents de société. Un bon PDG est d'abord proche de ses employés. Le salaire des PDG est un autre symbole. Songez que le Japon raccourcit l'échelle des salaires, alors que d'autres pays comme les Etats-Unis l'élargissent.

Au Royaume Uni, des compagnies de distribution d'eau ont été privatisées et, du jour au lendemain, le salaire des dirigeants a été doublé ! En vertu de quel mérite ?

Que pensez-vous de la mode du "reengineering" ?

H M. : Ray Krok chez McDonald's et Henri Ford ont tous les deux fait du reengineering, l'un révolutionnant la restauration rapide, l'autre les chaînes de montage de l'automobile. Une boîte à outils ne peut remplacer l'imagination. La clef du management c'est d'autoriser le droit à l'erreur. Le PDG de General Electric prime même les échecs dans son entreprise car c'est un signe de prise de risque.

Votre opinion sur les entreprises publiques françaises ?

H M. : Les PTT ont réussi leur mutation en créant France Télécom, pas la SNCF. Un exemple : une de mes amies a oublié son imperméable dans le train Paris - Fontainebleau. Je suis donc venu un samedi matin au service des objets trouvés : il était fermé car il ouvre de 8 heures à 18 heures sauf le samedi. C'est inadmissible. Si j'étais le PDG de la SNCF, dans ce type de situation, je me rendrais sur place avec tous les échelons de la hiérarchie jusqu'au directeur de cette unité et je dirais : "Si la semaine prochaine ce bureau n'est pas ouvert, je vous vire tous !

Je veux dire par cet exemple qu'un PDG doit s'occuper des détails avec toute son énergie.

Et la valeur pour l'actionnaire ("shareholder value") ?

H. M. : C'est une blague : le directeur d'une maison d'édition annonçait récemment que son job était de remplir le panier du revenu d'exploitation. Non, son métier est d'abord de vendre de bons livres qui vont réussir sur le marché.

### **Faire comprendre la photosynthèse**

André Giordan Extrait du magazine "Sciences Humaines"

Faire naître chez l'apprenant une activité élaboratrice sur la photosynthèse n'est pas simple. L'élève a l'impression de connaître ("la plante se nourrit dans le sol") et il est peu motivé pour en savoir plus.

Diverses situations peuvent susciter des interrogations chez lui : plantes sans sol, cultures hydroponiques, plantes de forêts tropicales aériennes, lentilles, misères dans un verre.

Une réelle confrontation est à chaque fois indispensable (confrontation élève-réalité, confrontation élève-élève) pour qu'il puisse expliquer sa pensée dans le cadre de travaux de groupe.

De plus, diverses activités doivent l'amener à glaner des données nouvelles pour enrichir sa connaissance sur le sujet et le conduire à tester sa pensée par le biais d'observations ou d'expériences (variations des divers facteurs expérimentaux : lumière, température, concentration en CO<sub>2</sub>, sels minéraux, etc.).

Ces travaux doivent l'entraîner à prendre du recul par rapport à ses évidences, le plus souvent à reformuler le problème (que veut dire se nourrir ?) ou/et à envisager d'autres relations (relation nourriture-énergie).

La nécessité d'arguments divers est primordiale en la matière, l'enseignant ne doit jamais se contenter d'un seul, présenté rapidement.

De plus, tous ces éléments doivent être adéquats par rapport au cadre de référence de l'élève, sinon il les élude.

Pour les élèves maîtrisant bien la démarche scientifique, l'approche peut être facilitée par des confrontations élève-informations dans le cadre d'un travail documentaire (cultures sur sols divers, interactions de facteurs, rôle des engrais, de l'humus, du fumier).

Toutes ces activités de confrontation doivent convaincre l'apprenant que ses conceptions sont incomplètes ou inadéquates par rapport au problème traité, et éventuellement que d'autres sont plus opérationnelles.

Ensuite, l'apprenant doit avoir accès à un certain formalisme en tant qu'aide à la réflexion. Ce formalisme peut prendre des formes très diverses (schématisation, modélisation) et être facilement manipulable pour organiser les nouvelles données ou pour produire une nouvelle structuration du savoir (en tant que points d'ancrage). L'introduction d'un modèle global peut servir de "noyau dur" pour fédérer les informations au fur et à mesure.

Ce modèle peut être à compartiments. Certains modèles doivent être envisagés de façon complémentaire pour préciser chacun des points (rôle de la lumière, des chloroplastes, la respiration par rapport à la photosynthèse, les transductions d'énergie).

Chaque fois, ils devront être adaptés au cadre de compréhension de l'élève. Enfin, pour que le concept de photosynthèse soit réellement opératoire, il faut procurer à l'apprenant des situations où il pourra mobiliser son nouveau savoir et en tester, l'opérationnalité et les limites.

### **Le Principe de Dilbert**

Scott Adams .

Que fait le cadre de l'entreprise A6HD (à Six Heures Dehors) ?

"Ne pas s'en mêler" n'est pas suffisant comme profil de poste pour un cadre. Alors, si vous voulez être cadre dans une entreprise A6HD, il faut faire une part concrète de travail. Voici les activités les plus utiles qui me viennent à l'esprit pour un cadre :

**1.** Éliminer les sales cons. Rien n'est pire pour le moral et l'efficacité du

personnel qu'une poignée de sales cons sadiques qui semblent n'exister que pour rendre la vie impossible aux autres.

Malheureusement, les sales cons possèdent souvent d'importantes compétences professionnelles que vous souhaiteriez conserver. Croyez-moi, ça n'en vaut jamais la peine.

Dans l'entreprise A6DH, si vous rendez vos collègues malheureux, c'est que vous êtes incompetent par définition. Il n'y a pas de mal à être "dur" ou "agressif", à ne pas être d'accord ou même à crier. Cela ne veut pas forcément dire que vous êtes un sale con.

Les conflits ont parfois du bon. Mais si vous manquez de respect ou si vous donnez l'impression d'aimer ça ou si vous le faites à la moindre occasion, alors oui, vous êtes un sale con.

Et s'en est fini de vous.

**2.** Faire en sorte que le personnel apprenne quelque chose tous les jours. Dans l'idéal, il faudrait naturellement qu'il apprenne des choses qui l'aident directement dans son travail. Mais de toute façon, il est important de l'encourager à apprendre n'importe quoi.

Plus on sait de choses, plus il se forme de connexions dans le cerveau et plus les tâches deviennent faciles. Le fait d'apprendre donne de la satisfaction dans le travail, ce qui renforce l'ego et le dynamisme.

En tant que cadre d'entreprise A6HD, vous devez faire en sorte que chacun apprenne quelque chose tous les jours.

Voici quelques moyens pour vous en assurer :

- Appuyez les demandes de formation même lorsqu'elles ne présentent aucun rapport direct avec le travail.
- Favorisez l'accès aux magazines et journaux professionnels.
- N'hésitez pas à faire partager votre savoir et demandez aux autres d'en faire autant, si possible par petites tranches digestes.
- Si le budget le permet, essayez de fournir à votre personnel des ordinateurs et des logiciels de modèles courants. Offrez-lui la possibilité de se connecter sur Internet.
- Acceptez les expériences nouvelles de temps à autre même si

vous savez qu'elles sont vouées à l'échec (si cela ne représente pas un coût trop élevé).

- Intégrez le "partage du savoir" dans la description de poste de chacun. Récompensez les salariés qui communiquent bien les informations utiles à leurs collègues.

**3.** Ne jamais oublier que, collectivement, toutes ces petites choses créent un environnement qui stimule la curiosité et l'apprentissage. Imaginez un boulot où, après avoir fait une grossière erreur, votre patron vous dise "Alors, quelle leçon en tirez-vous ?" ; au lieu de "Bon sang, mais qu'est-ce que vous avez dans le crâne ?"

**4.** Apprendre à ses salariés à être efficaces. Montrez l'exemple, mais surtout n'oubliez jamais de souligner chez les autres les comportements suivants.

- Réservez le travail créatif pour le matin et les tâches routinières qui ne font pas appel à la réflexion pour l'après-midi.

Mieux vaut, par exemple, garder les réunions de personnel (lorsqu'elles sont vraiment nécessaires) pour l'après-midi.

Cela peut avoir un énorme impact sur l'efficacité réelle et apparente de chacun.

- Abrégez les réunions. Allez droit au but et poursuivez.

Expliquez clairement que la brièveté et la clarté sont hautement appréciées.

Pouvoir partir à cinq heures en ayant bonne conscience, c'est la brièveté récompensée.

La concision est une bonne chose pour toutes les entreprises, mais il n'y a que l'entreprise A6DH qui la récompense de manière aussi directe.

- N'hésitez pas à dire clairement ce que vous pensez des activités qui n'ont aucun caractère d'urgence.

Ne vous laissez pas embobiner à faire quelque chose qui vous ennue uniquement parce que c'est poli de le faire.

S'il s'agit d'une activité de niveau - 1, refusez. Expliquez pourquoi vous refusez. Soyez direct.

- Interrompez les gens avec respect lorsqu'ils parlent trop longtemps sans en venir au fait.

Au début, cela paraîtra grossier, mais finalement cela donne la permission à tout le monde d'en faire autant et c'est une manœuvre qui peut être très appréciable. N'oubliez pas, il y a une récompense, tout le monde part à six heures.

- Soyez efficace dans les moindres détails. Par exemple, au lieu d'accorder les fournitures de bureau au compte-gouttes, ajoutez 125 francs par mois au salaire de chaque employé à titre de "remboursement des fournitures" et laissez chacun acheter ce dont il a besoin au magasin de son choix.

S'ils ne dépensent pas toute la somme, ils ont le droit de garder la différence.

- Restez simple. Si vous faites une coquille dans un mémo interne, soulignez-la et diffusez le mémo.

Ne le réimprimez pas. Mieux encore, servez-vous du e-mail.

First Éditions, pages 297/299.