

Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité**M.A CHIKH Nabila****Prof .GUENDOZI Ibrahim****Université Tizi-Ouzou****Résumé**

L'apprentissage organisationnel consiste en l'acquisition, que se soit sous forme structuré ou non, d'un ensemble de perceptions, de visions et comportements partagés par l'ensemble du personnel d'une organisation. Il peut être considéré aussi bien comme une adaptation, un ajustement comportemental répondant à des modifications de l'environnement, que comme un changement cognitif permettant de faire face aux situations nouvelles et de remettre en cause les savoirs existants.

Dans cet ordre d'idées, nous proposons par le présent article un ensemble de perspectives concernant le processus d'apprentissage organisationnel, sa nature, ses origines mais aussi les diverses variables pouvant constituer un frein à celui-ci.

Mots clés

Apprentissage organisationnel, compétences, connaissances, théorie des ressources et compétences, théorie évolutionniste.

ملخص

يتعلق التعلم التنظيمي سواء كان بطريقة منظمة أو لا، باستقطاب مجموعة من الاستدراكات والرؤى و السلوكات المشتركة لجميع مستخدمي المؤسسة .

يمكن للتعلم المهني أن يكون معدلا للسلوك مواكبا ومسيرا لتغيرات البيئة، كما قد يغير عقلانيا المنظمة قصد مواجهة وضعيات جديدة، وإعادة النظر في المعارف الموجودة. بموجب هذه الفكرة. يقترح في هذا المقال عدد من التقديرات التي تتعلق بطبيعة وأصول التعلم المهني، وكذلك التي تشكل عراقيل لهذا النظام.

الكلمات المفتاحية:

الكفاءات - المعرفة - التعلم التنظيمي - نظرية الموارد والكفاءات - نظرية للتطور.

Introduction

Traditionnellement, certaines entreprises ont fait appel à des ressources dites *tangibles* (finances, technologie,...) pour atteindre leurs objectifs, mais celles-ci sont remises en question par la multiplicité des évolutions technologiques et l'accélération de la mondialisation. Elles ne peuvent plus résister au risque d'imitation supposé par toutes les mutations.

Pour pouvoir se démarquer de leurs concurrents, d'autres entreprises ont fait le choix des ressources dites *intangibles* dont les compétences spécifiques à l'entreprise sont considérées comme avantage compétitif et source d'amélioration de la performance organisationnelle.

De sa part, l'apprentissage organisationnel donne lieu aujourd'hui à des développements considérables en termes de performance des organisations. L'objectif de cet article est de mettre en exergue l'importance accordée à ce phénomène, ainsi que les différents outils de gestion mis en œuvre par les organisations pour une meilleure pratique de ce dernier.

Partant de ce postulat, nous formulons notre principale interrogation. Il s'agit de mettre en relief ce que représente réellement l'apprentissage organisationnel. Dit autrement, quel est l'apport de l'apprentissage dans le domaine organisationnel ?, quelles sont les diverses formes de l'apprentissage ?, quels sont les facteurs pouvant impacter ce processus ?

Il convient d'emblée d'attirer l'attention sur la méthodologie adoptée dans cet article, qui n'est pas de tester un modèle ni une série d'hypothèses spécifiques, mais elle relève de la

Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité

recherche fondamentale dans la mesure où elle contribue à, expliquer et comprendre l'apprentissage organisationnel.

Le premier volet du présent travail évoquera le sujet de l'apprentissage (individu-organisation), pour parvenir à dégager quelques perspectives communes. On mettra l'accent, dans un deuxième volet, sur le concept d'apprentissage organisationnel, en s'appuyant sur la littérature exploitée pour construire un champ d'analyse qui se rapporte au thème en question. Le dernier point ambitionne d'exposer un ensemble de facteurs pouvant constituer un blocage et faire obstacle à l'apprentissage organisationnel.

1-Apprentissage individuel ou apprentissage organisationnel ?**1-1-L'individu au centre des organisations**

Le concept d'apprentissage individuel relève des études psychologiques sur le comportement humain. L'approche béhavioriste est la pionnière à aborder la théorie sur le concept de *stimulus-réponse*. Dès lors, l'environnement est considéré comme stimulus des réponses de l'organisation. Celle-ci conçoit l'apprentissage comme un phénomène purement comportemental, identifié par un schéma mécaniste de type essai/erreur et à travers lequel, l'individu modifie ses choix et par là apprend.

PAVLOV vient renforcer cette perspective. Il propose le concept de « conditionnement classique », qui n'attribue à l'individu aucune spécificité. Selon cet auteur, le réflexe est alors accompagné de conditions. De là, il définit l'apprentissage comme un processus d'adaptation de l'individu qui apprend à produire des réponses en réaction aux sollicitations de l'environnement¹.

SKINNER (1953), un des auteurs néo-béhavioriste, a rejeté cette vision mentaliste d'un « homme intérieur » et œuvre pour un conditionnement opérant². Selon lui, le comportement de l'individu est acquis et intentionnel. Il dépend des conséquences engendrées par celui-ci ; les individus réagissent de façon à saisir une récompense ou à empêcher une sanction. La séquence *Stimulus-Réponse* est alors inversée en séquence *Réponse-Stimulus*. L'individu peut agir sur l'environnement pour obtenir un stimulus dont il connaît la conséquence.

De sa part, l'approche cognitiviste reproche à ces auteurs d'avoir réduit leurs explications à deux points : le conditionnement du comportement humain, ainsi que l'étude résumée en termes d'entrées et de sorties (*stimulus-réponses*).

Les auteurs de cette approche dépassent la conception de l'apprentissage comme un simple changement de comportement. L'apprentissage serait alors un changement dans le niveau de connaissance, une modification des représentations mentales de l'individu par un échange et une interaction avec l'environnement.

PIAGET³ théoricien de la pédagogie et de développement intellectuel conclut que « l'intelligence est adaptation ». Selon cet auteur, apprendre signifie une modification des représentations mentales des individus d'où il propose deux processus différents d'apprentissage⁴ : L'assimilation et l'accommodation. Le premier consiste à intégrer une information et enrichir, par là, les schémas de pensée, sans que ces derniers soient remis en question. Le second permet d'apporter des changements aux modèles mentaux et connaissances existants, afin d'intégrer la nouvelle donnée.

De plus, les travaux sur l'apprentissage expérientiel ; « *experiential learning* » apportent un éclairage fondamental sur le processus d'apprentissage individuel ; résultat de l'interaction avec l'environnement. Il s'agit d'un apprentissage spécifique conçu comme un processus permanent de création de connaissance via une transformation de l'expérience⁵. Le modèle de David KOLB (1984) est le plus retenu. Selon cet auteur, « l'apprentissage est le processus par lequel la connaissance est créée à travers la transformation de l'expérience vécue en savoir-faire ».

Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité

L'individu devient membre de l'organisation, en acquérant un savoir. C'est un processus dynamique de création.

De l'avis des auteurs du courant post-cognitivist et dans la même logique de PIAGET, (JARVIS 1987, ANDERSON 1988, GILLY 1988), le processus d'apprentissage s'effectue à la fois par observation et par expérience directe en interaction avec d'autres.

Par ailleurs, ces auteurs développent l'idée d'apprentissage social⁶, à travers lequel un contexte social crée par l'interaction des individus est pris en considération. Les individus apprennent en observant les expériences des autres, en recueillant des informations ou encore par leurs expériences.

1-2- L'organisationnel de l'apprentissage

La première difficulté rencontrée se trouve en la généralisation d'un concept individuel⁷. Cette dernière est accentuée par l'abondance de la littérature sur l'apprentissage organisationnel qui s'appuie sur les modèles d'apprentissages individuels⁸.

Apprentissage organisationnel ou apprentissage individuel ? Un tel questionnement a pour objectif de comprendre ce qui attribue à l'apprentissage son caractère organisationnel. Le débat est en effet, entre les tenants d'une perspective dite « individualiste », d'une part, et les courants « holistes », d'autre part.

L'apprentissage est appréhendé comme une extension et une consolidation d'apprentissages individuels. Ce dernier est considéré organisationnel, lorsque l'apprentissage d'un membre de l'organisation se diffuse en son sein. On est alors dans une approche « individualiste », où l'apprentissage collectif trouve sa source dans l'individu.

Les théories individualistes basent leurs études sur les individus. SIMON (1991) précise « qu'à la différence de l'individu, l'organisation n'ayant pas de conscience et par là ne possédant pas de dimension cognitive, n'apprend jamais. Ce sont les individus qui contribuent à l'apprentissage collectif grâce à leur propre apprentissage et leurs propres connaissances »⁹.

De sa part, SHRIVASTAVA (1983), définit l'apprentissage organisationnel comme une conversion des savoirs individuels en savoirs collectifs. DODGSON (1993) suit la même voie ; les individus constituent une entité apprenante dans les organisations. Ce sont eux qui créent les formes organisationnelles générant un apprentissage. Ce dernier facilite les transformations organisationnelles.

En somme, l'approche individualiste considère l'individu comme une pierre angulaire faisant partie d'un système d'apprentissage dans lequel l'échange et la transformation de savoirs individuels sont constatés.

Par ailleurs, l'apprentissage est dit organisationnel lorsque le sujet d'apprentissage se réduit à l'organisation elle-même¹⁰. Il s'agit de ce fait, d'une perspective « holiste », qui estime que l'apprentissage s'effectue à travers des systèmes organisationnels tels que les routines, les procédures, les pratiques ou la mémoire organisationnelle.

Selon cette approche, l'apprentissage peut être organisationnel lorsqu'une connaissance, sans qu'elle soit détenue par l'ensemble des membres de l'organisation, a un impact significatif et conduit à des changements stratégiques¹¹. Cette dernière peut également être généralisée à toute l'organisation et diffusée à tous les individus qui la constituent.

Une reconnaissance du rôle de l'individu, qui n'est pas totalement effacé, émerge de cette logique. L'organisation s'intéresserait à la connaissance apportée par l'individu et donne une dimension organisationnelle à l'apprentissage individuel à travers ses divers systèmes organisationnels.

En fin, une mise en relief de la complémentarité des deux types d'apprentissage est jugée nécessaire, qui est marquée par l'omniprésence de l'individu dans la littérature sur

Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité

l'apprentissage organisationnel. Elle réside dans le fait que l'apprentissage individuel alimente l'apprentissage organisationnel, qui lui-même nourrit l'apprentissage individuel.

Les auteurs ARGYRIS et SCHON (1978) soulèvent la nécessité de l'apprentissage individuel dans l'apprentissage organisationnel, tout en expliquant que l'organisation pourrait apprendre par quelques individus et non pas l'ensemble.

2-Perspectives d'apprentissage organisationnel

Le développement qui suit nous permet d'effectuer un classement hiérarchique des différentes perspectives d'apprentissage organisationnel.

2-1-L'apprentissage ; un processus d'adaptation

C'est un phénomène par lequel il est possible de modifier le comportement de l'organisation sous l'influence de l'expérience acquise pour s'adapter à l'environnement de l'entreprise.

L'adaptation peut s'effectuer par la modification des objectifs, des règles d'attention ou des règles de recherche. MARCH et OLSEN (1975) soutiennent cette thèse en montrant comment les membres des organisations tirent profit de leur expérience pour modifier le comportement en fonction d'une interprétation rationnelle des événements.

Dans le même ordre d'idée, LANT et MEZIAS (1992) montrent que les organisations développent des programmes pour s'adapter aux contraintes de l'environnement. Ainsi, les membres d'organisation se coordonnent afin de maintenir un bon niveau de performance.

2-2-L'apprentissage ; un processus d'imitation

Dans le cadre de la théorie de l'apprentissage social, les organisations ne se contentent pas de leur propre expérience, mais elles capitalisent également sur l'expérience des autres.

Grace à cette forme d'apprentissage, il est possible de tirer des enseignements des expériences surtout négatives des autres sans les subir et d'éviter de les commettre. Cela permet de ne retenir que les bonnes pratiques, les expériences positives, et les routines efficaces.

Cependant, il faut noter que l'imitation est plus intéressante lorsqu'elle concerne les technologies peu connues.

En outre, l'imitation peut connaître des limites importantes ; elle est conditionnée par l'existence d'un environnement stable et pas trop concurrencé, sans lequel les imitations arrivent trop tard par rapport aux concurrents qu'ils imitent.

Par ailleurs, notons que l'imitation n'est pas toujours un réel apprentissage organisationnel, puisqu'elle est souvent juste un moyen pour montrer son appartenance au même milieu que l'autre (BOUREOIS L.J. et EISENHARDT K.M., 1988).

2-3-L'apprentissage ; un processus d'expérimentation

L'apprentissage par expérimentation relève d'un processus d'inférence plus que d'une acquisition de compétences ou de routines¹².

Il s'agit de l'expérimentation de situations nouvelles ou inconnues dans l'optique d'enrichir le registre de comportement et de réponses de l'organisation. C'est un mode d'apprentissage qui favorise l'adaptabilité et non l'adaptation de l'organisation. Ceci en permettant à cette dernière de générer ses propres répertoires de réponses en vue d'avoir une flexibilité suffisante dans le temps.

2-4-L'apprentissage ; une transformation du cadre de l'action collective

L'apprentissage est vu, dans ce sens, comme une forme de créativité puisqu'il représente un processus qui provient de la capacité des acteurs d'une organisation à générer des théories

Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité

d'action commune et à les transformer dès lors qu'elles n'assurent plus une efficacité sur le plan pratique.

Il s'agit de ce fait, de simplifier la réalité en proposant des modèles et des théories qui permettent de l'appréhender, la gérer et agir sur elle. Les membres d'une organisation répondent alors aux changements en modifiant leurs théories de l'action grâce à l'interaction individuelle et collective de ces théories.

En effet, la détection des erreurs et d'incohérence entre des valeurs et des croyances et les actes réels des individus, par exemple, donne naissance à un apprentissage.

Dans le souci de cerner au mieux l'idée que l'apprentissage organisationnel peut être vu comme une construction d'un cadre collectif, l'accent est mis sur l'apprentissage ancré dans une communauté de pratiques et construit par les membres de celle-ci. L'objectif est de parer aux pratiques routinières en improvisant des pratiques différentes permettant de s'adapter et de faire fonctionner l'organisation.

3-Apprentissage organisationnel : Le contenu d'un concept

Dans la présente rubrique, nous entendons mettre en perspectives les formes dominantes : L'apprentissage en simple boucle, l'apprentissage en double boucle et enfin, l'apprentissage en triple boucle. Créées par les auteurs ARGYRIS et SCHON¹³, elles ont été reprises par plusieurs auteurs sous différentes nominations.

3-1-Définition de l'apprentissage organisationnel

Dans le présent article, notre investigation sur le thème nous a conduits à présenter quelques définitions de l'apprentissage organisationnel, en se basant sur l'objet, le sujet et l'objectif de ce phénomène.

FIOL et LYLES (1985) définissent l'apprentissage organisationnel comme un processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.

Dans le même esprit, DODGSON (1993) le considère comme un processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles.

De sa part, Gérard KOENING (1994) définit l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles même.

En outre, G.P.HUBER (1991) considère que l'apprentissage organisationnel peut être qualifié d'organisationnel dès lors que l'acquisition d'un savoir même strictement individuel modifie le comportement organisationnel de l'entité.

INGHAM (1994) rejoint cette idée, en le définissant comme un processus social d'interactions qui produit de nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs faire.

3-2-Apprentissage organisationnel : Niveaux et formes

3-2-1-L'apprentissage « en simple boucle »

Lors d'un dysfonctionnement ou de non réalisation de résultats anticipés, l'organisation modifie ses pratiques à travers un apprentissage de type « simple boucle ». Il s'agit d'un processus comportemental d'adaptation- réponse, ou bien de correction d'erreurs dans le cadre de schémas ou de routines organisationnelles adoptées. Celui-ci a pour objectif une amélioration incrémentale et ne remet pas en question l'objectif fixé par l'organisation. Il est alors assimilé à « un apprentissage d'adaptation » de SENGE (1990), à « l'apprentissage incrémental » de MINER et MEZIAS (1996), ou encore à un « apprentissage de niveau I » (BATESON, 1977).

Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité

L'apprentissage en simple boucle est « un apprentissage opérationnel » (KIM 1993), qui préserve les valeurs de la théorie d'action. Il ne modifie que les stratégies d'actions ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies. Dit autrement, l'apprentissage en simple boucle permet d'adapter les théories d'actions sans remettre en question leur structure.

3-2-2-L'apprentissage « en double boucle »

Pour répondre à un environnement en perpétuel changement, les organisations estiment que les normes d'apprentissage acquises ne parviennent plus à répondre au nouveau contexte. L'amélioration incrémentale de celles-ci reste alors insuffisante et le besoin d'un apprentissage plus complexe se crée¹⁴.

En effet, la concurrence accrue exige une modification plus intense des stratégies, des paradigmes et des valeurs de la théorie d'usage de l'organisation. Cela engendre un changement de normes et croyances, mais aussi une définition de nouvelles règles associées à de nouvelles stratégies.

L'apprentissage « en double boucle » correspond à un renouvellement des pratiques, des connaissances et croyances managériales permettant de répondre à des situations jamais vécues auparavant et l'émergence de nouvelles routines (annulant ainsi les routines défensives). Il est, de ce fait, considéré comme une source de créativité. Celle-ci nécessite une réelle volonté de changement de la part des membres de l'organisation qui créent de nouvelles routines organisationnelles. Il s'agit d'une acquisition de compétences et de routines comportementales (SCHEIN 1993).

Par double boucle, on entend deux boucles de rétroaction qui relient les résultats de l'action aux valeurs directrices et paradigmes de l'organisation. L'apprentissage en double boucle permet alors de changer ces derniers, et implique ainsi, un changement de nature radicale.

L'apprentissage en double boucle correspond aussi à un « apprentissage conceptuel », développé par KIM (1993) et se produit grâce à l'utilisation des connaissances.

En effet, la mise en place de nouveaux modèles mentaux exige un changement radical et une rupture avec les savoirs existants au sein de l'organisation. On détecte alors une création, une compréhension et une articulation de nouvelles connaissances. Il est également qualifié « d'apprentissage majeur » (DODGSON 1993).

Dans le même ordre d'idées, l'apprentissage en « double boucle » est qualifié « d'apprentissage de niveau II » (BATESON, 1972). Selon cet auteur, le changement dans le processus du niveau II s'effectue à travers un changement du processus d'apprentissage du niveau I. La remise en cause du schéma d'action est à l'origine de l'établissement de nouvelles prémisses (modèles mentaux, cadres de références, etc.).

3-3-3-L'apprentissage « en triple boucle »

L'apprentissage « en triple boucle » est un concept récemment développé. Il correspond à un apprentissage au niveau « sociétal » où les erreurs sont possibles dans la manière « d'apprendre à apprendre »¹⁵.

Ce faisant, l'organisation réfléchit à la manière dont elle apprend, en détectant les obstacles ressentis quant à l'apprentissage organisationnel (conformismes, cloisonnement, rétention de l'information, attitudes défensives).

Dès lors, « l'individu apprend à changer ses prémisses auto-validantes acquises dans l'apprentissage de niveau II ». L'apprentissage « en triple boucle » conduit soit à une augmentation de l'apprentissage de niveau II, soit à une limitation, voire une réduction de ce phénomène ». BATESON (1972) le qualifie d'apprentissage de niveau III. Celui-ci permet d'introduire de nouvelles formes sociétales, d'apporter des modifications radicales de sa

structure interne, en tenant en compte la relation que l'organisation entretient avec son environnement global.

4-Barrières et obstacles à 'apprentissage organisationnel

Dans le cadre de notre recherche, il est jugé judicieux d'élucider ci après les facteurs qui pourraient bloquer et constituer une barrière à l'apprentissage.

4-1-Recherche de stabilité ou volonté de changement ? Une tension se crée...

Face à un apprentissage organisationnel qui apporte des modifications dans les pratiques et les cadres d'actions, les organisations sont plutôt penchées vers le statu quo ; une situation de stabilité qu'elles essaient de préserver. On parle alors « d'inertie organisationnelle » ou encore de « défenses organisationnelles »¹⁶. L'apprentissage organisationnel génère automatiquement des mécanismes de défense au sein de l'organisation, qui favorisent la stabilité et empêchent l'organisation d'apprendre, en limitant le changement¹⁷.

De plus, les organisations préfèrent se référer à des solutions éprouvées et déjà expérimentées, lui permettant d'assurer une plus grande fiabilité et de faciliter l'adaptation intelligente, que de vivre les surprises qu'un changement pourrait apporter.

En effet, les dirigeants sont récompensés lorsque l'ordre est maintenu au niveau organisationnel. Des changements engendrés par des perturbations au sein de l'organisation n'est pas en leurs faveurs. Ils ont par là, une prédisposition naturelle pour la stabilité et refusent l'apprentissage, par crainte des conséquences organisationnelles qu'il pourrait induire.

Par ailleurs, il est possible que des individus soient désavantagés lors d'un apprentissage organisationnel. Une atmosphère de stress, d'insécurité et d'anxiété règne alors auprès de l'ensemble des employés. Cela est dû à une possibilité de remise en cause de leurs compétences au sein de l'organisation.

Pour éviter cette situation, les individus tendent à adopter des pratiques et comportements reposant sur le principe d'autoconservation. Ils essaieront de réduire l'étendue de la traduction de leur savoir en connaissances organisationnelles, afin d'augmenter leur pouvoir et de garder leurs places. ARGYRIS (1990) propose la notion de « *Skilled incompetence* » ou « incompétences qualifiées », pour désigner cette stratégie défensive des individus.

4-2-L'apprentissage face à certaines limites techniques et cognitives

L'apprentissage organisationnel peut être limité par de nombreux déterminants organisationnels et structurels. La mémoire, l'expérience, les routines organisationnelles, et les ressources de l'organisation même peuvent empêcher celle-ci d'apprendre.

4-2-1-La mémoire organisationnelle

La mémoire organisationnelle constitue « un stock de connaissances et une structure de rétention ou processus composé de trois phases (acquisition, stockage et restauration de savoir) »¹⁸

Partant de ce postulat, il apparaît que l'exploitation de celle-ci est conditionnée par ces processus d'accès, de stockage et de restauration de savoirs. La mémoire organisationnelle est ainsi structurée de façon à restaurer des sujets ou des thèmes lorsqu'un problème est constaté. De là, les idées mémorisées sont intimement liées à des situations bien précises.

Cependant, la mémoire peut constituer une barrière ; un facteur d'aveuglement qui empêchent l'organisation d'apprendre. Dans cet esprit, et partant du postulat traduisant un succès connu dans le passé de l'organisation, nous constatons que celui-ci engendre sa polarisation autour des pratiques qui l'ont conduite à cette situation. L'apprentissage se trouve alors verrouillé dans des compétences déjà existantes et qui interdisent toute forme d'innovation majeure. La recherche et la capitalisation de nouvelles expériences s'avèrent ainsi limitées.

Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité

A partir de là, une situation de statuquo se construit, puisque l'organisation fait appel aux mêmes façons de faire, pratiques et aux mêmes routines. Celle-ci se traduit par une homogénéité de la culture¹⁹.

Par ailleurs, et dans le souci d'apprendre, l'organisation a besoin de modifier la structure de la mémoire organisationnelle ou bien même d'effacer son contenu. Il s'agit d'une action de « désapprentissage » qui exige une remise en question et une réorientation des savoirs déjà acquis. Celle-ci rencontre des résistances dues aux succès des pratiques et interprétations vécues dans le passé, aux habitudes et à l'inertie des routines organisationnelles. De là, nous constatons que le désapprentissage est une condition nécessaire pour apprendre mais demeure inhibé par des défenses organisationnelles et individuelles.

De surcroît, la mémoire organisationnelle présente une incapacité physique à englober, trier et exploiter toutes les informations reçues par l'organisation (taille insuffisante des disques durs, espace d'archivage limité,...).

Enfin, la nature tacite de l'apprentissage organisationnel constitue un frein à sa diffusion au sein d'une grande organisation. DOZ (1994) met l'accent sur un dilemme que celle-ci doit affronter. Il décrit un état des lieux : D'une part, le développement libre des compétences engendre une difficulté quant à leurs diffusions et leurs partages. D'autre part, la codification de ce développement induit un blocage de son évolution.

Ainsi, « trop d'uniformité bloque l'apprentissage et trop de variété bloque son transfert »²⁰

4-2-2-Routines organisationnelles et expérience

L'organisation cherche à codifier ses meilleures pratiques ou encore ses premiers succès en routines organisationnelles, tout en s'appuyant sur un faible échantillon d'expérience²¹ qui ne génère pas un effet d'apprentissage.

En se référant à son expérience, n'assurant pas un succès futur, l'organisation élimine toute exploration de nouveaux champs. Par voie de conséquence, sa performance se trouve affectée et son excès d'optimisme pourrait engendrer des rigidités organisationnelles, ou un développement de compétences inappropriées, voire même des pièges à compétences.

Partant de ce postulat, nous déduisons que l'expérience accumulée amène à renforcer les routines organisationnelles existantes et rejette toute opportunité nouvelle. Ceci pourrait être expliqué à travers plusieurs facteurs qui sont en mesure de bloquer un nouvel apprentissage, à titre d'exemple les technologies existantes, les clients ou même les employés.

Dans le même ordre d'idées, Chris ARGYRIS²² propose la notion de routines organisationnelles défensives et la définit comme « toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui empêche en même temps d'en identifier ou d'en atténuer les causes. Les routines organisationnelles défensives dont obstacle à l'apprentissage (*anti-learning*) et sont surprotectrices (*overprotective*).

Dès lors, l'organisation se trouve dans une situation de statuquo, qui a pour effet des processus contre productifs, tels que les comportements d'évitements, de dissimulation ou encore le développement de plans pour rester dans l'ignorance et maintenir les routines organisationnelles défensives.

4-2-3-Les ressources de l'entreprise

Quelles soient financières, humaines ou temporelles, les ressources de l'entreprise peuvent constituer une force d'inertie pour l'apprentissage organisationnel. Les études menées au sujet de l'apprentissage organisationnel mettent l'accent sur son processus qui s'avère coûteux et nécessite un surplus de ressources au sein des organisations.

Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité

Ainsi, l'apprentissage organisationnel est confronté à une double situation : D'une part, lorsque l'organisation dispose d'un excès de ressources, démontrant une situation d'aisance, elle ne ressent nullement le besoin d'apprendre. Il y a construction d'un obstacle psychologique qui réduit ce besoin d'apprentissage. D'autre part, celle qui rencontre des difficultés, et par là, soulève la nécessité d'apprendre se trouve limitée par ses ressources (manque de ressources excédentaires).

En somme, l'apprentissage organisationnel peut être inhibé par une limitation des ressources de l'organisation, due à la pression de l'environnement et ses conséquences sur cette dernière.

Pour synthétiser l'ensemble des facteurs jugés défavorables et contraignant à l'apprentissage organisationnel. Il s'agit notamment de facteurs²³:

- Techniques, tels que la complexité des systèmes, les compétences absentes ou insuffisantes ;
- Socioculturels, à titre d'exemple, la pénalisation de l'erreur, l'absence de culture de dialogue, et la dévalorisation de l'enquête ;
- Psychologiques et émotionnels, sous forme de stress, peur, anxiété, culpabilité, insécurité, et mauvaise estime de soi.

Conclusion

Le principal objectif de cet article consistait en un repérage des questions les plus marquantes à propos de l'apprentissage organisationnel. Cette revue de littérature nous a permis de mettre en évidence des conceptions et des approches différentes, en ce qui concerne le phénomène en question.

En effet, malgré l'abondance des études portant sur le thème, une signification exacte et un accord consensuel sur celui-ci ne sont pas encore établis ; la diversité des termes employés et l'usage de typologies différentes entretiennent l'imprécision de concept.

Toutefois, un certain nombre de points revient dans les écrits sur le sujet et peut ainsi donner un maximum de sens communs à la notion de l'apprentissage organisationnel. Notre étude au niveau individuel et organisationnel nous a permis de dégager certaines propriétés :

- L'apprentissage organisationnel peut être dû à un besoin d'amélioration incrémentale. Cela consiste à améliorer la performance de l'entreprise tout en gardant l'objectif tel qu'il a été prévu. Il s'agit de ce fait, d'un processus d'adaptation/réponse à son environnement sans remise en cause des routines et pratiques organisationnelles. Ceci se traduit par l'apprentissage en simple boucle.
- L'apprentissage en double boucle nécessite un changement radical, qui implique des modifications dans les schémas de connaissances et de réponses, ou la production de nouveaux schémas.
- L'apprentissage en triple boucle a été proposé par les auteurs ARGYRIS et SCHON, pour désigner un apprentissage de l'apprentissage. Dit autrement, l'organisation devrait « se replier » sur elle-même, afin de diagnostiquer les impasses rencontrées face à l'apprentissage (rétention de l'information, attitudes défensives, autocensure,...), redéfinir le sens donné à l'action (recadrage) et surmonter aux obstacles et blocages habituels.

En guise d'ultime remarque, rappelons que plusieurs mécanismes de défense peuvent aller à l'encontre de cet apprentissage. Nous avons en particulier mis en relief la tension qui existe au sein de l'organisation entre l'inertie, liée aux routines et à la structure de la mémoire organisationnelle et qui découle de la recherche de stabilité d'une part, et la volonté de changement qui induit des perturbations organisationnelles, d'autre part.

Bibliographie

- ¹C.FILLOL, « L'entreprise apprenante : le knowledge management en question ? », « étude de cas chez EDF », édition l'Harmattan, Paris, 2009, p.47.
- ²S.ROBBINS et T.JUDGE, « Comportements organisationnels », 12^{ème} édition, édition PEARSON Education, Paris, 2006, p.61.
- ³J.PIAGET, « La naissance de l'intelligence chez l'enfant », Neuchâtel, éditions Delachaux et Niestlé, Suisse, 1959, p.69.
- ⁴J.PIAGET, « Problèmes de psychologie génétique », édition Denoël, Paris, 1972, p.178.
- ⁵J.CHEVRIER et B.CHARBONNEAU, « Le savoir-apprendre expérientiel dans le contexte du modèle de David KOLB », Revue des Sciences de l'Education, vol.26, n°2, 2000, p.287.
- ⁶S.ROBBINS et T.JUDGE, op.cit., p.61.
- ⁷G.GUALLINO, « L'apprentissage organisationnel dans les acquisitions », thèse de doctorat sous la direction de M.Pierre-Xavier MESCHI, université de la méditerranée- Aix-Marseille II, 2010, p.52.
- ⁸F.LEROY, « Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion », thèse de doctorat sous la direction de Bernard RAMANANTSOA, école des hautes études commerciales, Paris, 2000, p.72.
- ⁹A.ARAB, « Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité, cas de l'ENIEM », thèse de doctorat sous la direction de ALIZIANE M.O., université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, 2016, p.105.
- ¹⁰C.FILLOL, « Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : Une étude de cas chez EDF », XV^{ème} conférence internationale de Management Stratégique, ANNECY, GENEVE, 13-16 juin 2016, p.6.
- ¹¹F.DORVILLIER, « Apprentissage organisationnel et dynamique de développement local en Haïti », « Proposition d'une intelligibilité en termes de production d'un nouvel ordre territorial », thèse de doctorat en Sciences sociales, université catholique de LOUVAIN, 2007, p.41.
- ¹²A.S.MINER et S.J.MEZIAS, « Ugly ducking no more past futures of organizational learning research », Organization Science, vol.7, 1996, p90.
- ¹³C.ARGYRIS et E.SCHON, « Apprentissage, théorie, méthode, pratique », édition Deboeck Université, Paris, 2001, p.44.
- ¹⁴J.L.METZGER, « Apports et limites des théories de l'apprentissage organisationnel : le cas de la réforme permanente », HAL ID, version, 2000, p8.
- ¹⁵Y.PESQUEUX, « Les normes et l'apprentissage organisationnel », édition HAL, version 1, Paris, 14 août 2010, p.10.
- ¹⁶F.LEROY, op.cit., p.108.
- ¹⁷M.DODGSON, « Organizational learning: A review of some literature », Organization Studies, 14(3), 1993, p.382.
- ¹⁸M.GIROD, « La mémoire organisationnelle », Revue Française de Gestion, n°105, 1995, p.31.
- ¹⁹G.GUALLINO, op.cit., p.83.
- ²⁰Y.DOZ, « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », Revue Française de Gestion, Janvier- février, 1997, p.94.
- ²¹J.G.MARCH et J.P.OLSEN, « Uncertainty of the past oranzational learning under ambiguity », European Journal of Political Research, vol.3, 1975, p 1 et ss.
- ²²C.ARGYRIS, « Savoir pour agir », « Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », édition Inter Édition, 1995, p.29.
- ²³P. BARBAROUX et C. GODE, « Le briefing-débriefing : une procédure pour lever les barrières pesant sur l'apprentissage organisationnel ? », Gérer et Comprendre, n° 124, juin 2016, p.43.