

**« L'apprentissage organisationnel :
une revue critique de la littérature »**

AICHOUCHE Kheira

Doctorante – MAA- Université de Béchar

aichouchekhaira@gmail.com

الملخص: عرفت بيئة الأعمال المعاصرة في العقد الأخيرين تحولات جذرية تمثلت في الثورة المعرفية، فرضت على المنظمات التحول من الإنتاج الكمي إلى الإنتاج المعرفي القائم على المورد البشري، وهو ما أدى بالمنظمات إلى التخلي عن نماذجها الكلاسيكية والبحث عن نموذج جديد تسعى من خلاله إلى التأقلم الدائم مع التغيرات المتسارعة والتحديات التي تفرضها ظروف العولمة والمنافسة، وبالتالي فإن تحول المنظمات نحو نموذج المنظمات المتعلمة أصبح يمثل التحول الأكثر أهمية في حياة المنظمات بعد أن أصبح التعلم والمعارف المصدران الرئيسيان لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي.

Résumé : Le monde des affaires a connu au cours des deux dernières décennies des changements radicaux représentés dans la révolution du savoir qui a imposée aux organisations le passage de la production quantitative à la production de connaissances fondées sur les ressources humaines. Ceci a conduit les entreprises à abandonner les modèles classiques d'organisation et à rechercher un nouveau paradigme à travers lequel elles cherchent à s'adapter aux changements rapides et aux défis imposés par les exigences de la mondialisation et de la concurrence. Les entreprises se tournent alors vers le modèle de l'organisation apprenante qui est devenue un véritable défi dans la vie de ces entreprises, après que l'apprentissage et l'acquisition des connaissances soient devenus les principales sources pour acquérir un avantage concurrentiel durable.

Mots Clés : L'apprentissage organisationnel.

Abstract: The business world today known radical changes represented in the knowledge revolution applied, to organizations the passage of the quantitative production to the production of knowledge-based human resources, which has led organizations to abandon the classical models and the search for a new paradigm through which it seeks to adapt with rapid changes and challenges imposed by the demands of globalization and competition, therefore, organizations are turning to the model of learning organizations that become more extensive processing in organizational life, after that learning and knowledge have become the main sources for acquiring a sustainable competitive advantage.

Key Words: Organizational learning.

Introduction

Si l'on s'en tient au grand nombre d'études directement consacrées à l'apprentissage organisationnel il paraît légitime aujourd'hui de considérer l'apprentissage organisationnel comme un objet majeur des études organisationnelles. Pourtant la notion d'apprentissage organisationnel demeure problématique. Elle se situe en effet à la confluence de nombreux

champs d'études, d'où une dépendance théorique vis-à-vis de la psychologie (théories de l'apprentissage individuel, psychologie sociale, cognitive...) ainsi qu'une proximité de thèmes dont l'apprentissage organisationnel essaie de se démarquer tout en les utilisant, que ce soient les théories de l'innovation, de la prise de décision ou du changement organisationnel.

L'intérêt pour l'apprentissage organisationnel s'explique par plusieurs raisons. La complexité de l'environnement et la nécessité de bonnes capacités d'adaptation explique sans doute cet intérêt. Huber (1984) souligne que les entreprises doivent maîtriser des environnements toujours plus turbulents, où les relations causales sont toujours plus nombreuses et plus complexes. Par ailleurs, comme le remarquent Dodgson (1993) et Midler (1990), l'essor de la notion d'apprentissage est parallèle au développement de nouveaux modèles industriels, en particulier le modèle japonais et renvoie à l'émergence de modes d'organisation fondés sur la flexibilité, le fonctionnement en réseau ou la qualité totale. Il semble aussi qu'aujourd'hui, la compétitivité de l'entreprise ne passe plus seulement, comme dans le modèle développé par Porter, par une bonne maîtrise des relations avec les différents partenaires de la filière économique, mais qu'elle exige un travail de l'organisation sur elle-même, sur ses succès et ses échecs, sur ses compétences et ses connaissances. L'entreprise idéale serait dès lors une "organisation apprenante". L'apprentissage serait un facteur déterminant de la réorientation stratégique et de la compétitivité de l'entreprise.

La question est alors de savoir comment consolider les divers apprentissages qui ont lieu dans l'organisation pour que celle-ci devienne véritablement apprenante.

1 APPRENTISSAGE INDIVIDUEL ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : DEUX PERSPECTIVES COMPLEMENTAIRES

L'apprentissage individuel peut être défini comme le processus par lequel un individu apprend à acquérir des nouvelles connaissances, notamment la formation continue ou l'expérience. Le terme d'apprentissage recouvre à la fois la notion de produit et de processus. Ainsi, afin de mieux cerner le concept d'apprentissage individuel, est-il nécessaire de préciser le processus (qu'est-ce qu'apprendre) et le produit (qu'apprend-t-on), avant de présenter les différents types d'apprentissage individuel.

2.1. Apprentissage individuel

L'apprentissage individuel a d'abord été étudié dans le cadre de recherche sur le comportement humain. Les behavioristes, précurseurs de l'analyse de l'apprentissage individuel, fondent leur théorie sur le concept de stimulus-réponse. Les tenants de l'approche

cognitive, estimant ces explications trop réductrices, mettent en exergue une autre conception de l'apprentissage : il serait un changement dans le niveau de connaissance. Dans cette optique, l'homme ne fait pas que recevoir des stimulus : il prend une partie active au processus de connaissance. Les travaux de Piaget (1959), théoricien de la pédagogie et du développement de l'intelligence, sont représentatifs de cette théorie : pour l'auteur, apprendre implique une modification des représentations mentales de l'individu. Il explicite deux processus différents d'apprentissage : l'assimilation et l'accommodation. Le processus d'assimilation caractérise l'intégration d'une information et l'enrichissement des schémas de pensée, sans les remettre en cause. A l'inverse, l'accommodation est un processus de développement de l'intelligence qui suppose un changement des modèles mentaux et des connaissances déjà acquises afin d'intégrer la nouvelle donnée. Pour une majeure partie, les informations font l'objet d'une assimilation, les individus ajoutant les données à leur mémoire ; l'accommodation intervient uniquement lorsque l'assimilation n'est plus possible.

Ainsi, tel que définit par Piaget, l'apprentissage correspond à l'accommodation des représentations mentales et constitue un processus, c'est à dire un ensemble de mécanismes dont le produit ou le contenu reste à préciser. La détermination du contenu de l'apprentissage n'est rien d'autre que de formuler une réponse à cette question : qu'apprend-t-on ? La chaîne de transformation des données en compétences présentée par (Mack , 1995,44) constitue un élément de réponse. Les données sont la matière brute qui révèle aux individus l'existence des choses. Celles-ci se modifient, par accumulation et juxtaposition, en information. Cette dernière est structurée, organisée et classée pour devenir une connaissance tacite ou explicite.

De nombreux auteurs distinguent les connaissances tacites des connaissances explicites (Nonaka, Reix). Les connaissances explicites, formalisées, peuvent être transmises par le langage ou la description tandis que les connaissances tacites, implicites ne sont pas facilement exprimables. Elles incluent des éléments cognitifs, des schémas, croyances et modèles mentaux, et définissent la vision du monde des individus (Nonaka, 1997 ,10). Ces connaissances sont transférées par analogies, métaphores et surtout par la pratique. (Reix, 1995,18) différencie les connaissances tacites de contexte, ensemble de valeurs et de normes implicites plus ou moins partagées, des connaissances tacites pratiques acquises dans et par la pratique. Enfin, le dernier stade de transformation de Mack correspond à la production de compétences, définie ainsi par (Sontag , 1996,42) : « schémas de réflexion et d'action qui consistent à sélectionner, à fédérer, à appliquer à une situation donnée des connaissances, habiletés et comportements nécessaires pour résoudre les problèmes posés ». Ainsi, selon

(Mack, 1995,44), l'apprentissage produit la connaissance et la compétence à travers la chaîne de Transformation des données.

2.2 Apprentissage organisationnel

Jusqu'aux années 50, le concept d'apprentissage était uniquement appliqué à l'individu. Simon est le premier à en proposer une transposition aux organisations (Koenig, 2006 ,294), ouvrant la voie à de nombreux travaux et à un renouveau de la recherche dans ce domaine. Les trois dernières décennies marquent ainsi un regain d'intérêt pour l'apprentissage organisationnel et par là même un foisonnement des théories. L'apprentissage organisationnel étant une notion complexe à appréhender, trouvant ses racines dans les travaux sur l'apprentissage individuel et sur le changement. Dans sa définition large, l'apprentissage organisationnel correspond au processus collectif assurant la création et l'acquisition de connaissance par une organisation. Diverses définitions et théories qui jalonnent la littérature. Dans un souci de clarté et de synthèse, nous présentons les principales définitions dans le tableau suivant :

AUTEURS	DEFINITIONS
1 Argyris et Schön (1974)	« processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action » . « une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quelqu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques) ». (Argyris et Schon, 2002, p 24)
2 Duncan et Weiss (1978)	Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement. (Srikantia, Pasmore, 1996, p 42)
3 Fiol et Lyles (1985)	Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettent une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement. (Miller Hosley et al, 1994, p 5)
4 Levitt et March (1988)	« processus par lequel les organisations codifient les ingérences du passé et les transforment en routines » (Levitt, March, 1988, p319).

5	Ingham (1994)	Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire.(ingam ,1994 ,109)
6	Gérard Koenig (1994)	« phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Tremblay, 2003, p 4)
7	Tarendeau (1998)	« c'est un phénomène collectif car il suppose que l'acquisition de savoir, même s'il est strictement individuel, a des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres » (Tarondeau, 1998, p 32).
10	Nicolas (2004)	L'apprentissage organisationnel est un processus qui permet au final de disposer de nouvelles compétences au niveau collectif (quel qu'en soit le levier initial, individuel ou collectif). Les savoirs, savoir-être et savoir- faire vont être utilisables par l'ensemble des membres de l'organisation afin que celle-ci puisse réussir avec succès le passage à la normalisation (Nicolas, 2004, p6).

Tableau (2) : les définitions de l'apprentissage organisationnel

Les auteurs, que ce soit Levitt et March, ou encore les précurseurs Argyris et Schön, établissent que l'apprentissage organisationnel prend sa source dans l'apprentissage individuel et considèrent les deux niveaux d'apprentissages comme complémentaires.

2.3 Deux perspectives complémentaires

Le concept d'apprentissage organisationnel émerge et avec lui le lien entre apprentissages individuel et collectif. Cette interaction est désormais largement établie et acceptée par les théoriciens. Nombre d'auteurs considèrent que toutes les organisations apprennent (Nevis, 1995,73) par l'intermédiaire des membres qui la composent : l'apprentissage collectif trouvent alors sa source dans l'individu. La notion d'apprentissage personnel brièvement présentée ici est ainsi mise en œuvre dans les recherches sur l'apprentissage organisationnel.

Nous pouvons citer ici Shrivastava (1993) «organizational learning occurs through the medium of individual members », (Cohen ,1991,135) « the foundation of organizational capabilities are the skills of its individual members » ou encore Kim avec son article « The link between individual and organizational learning ». Dans ce dernier, il précise que les

individus sont à la base de l'apprentissage collectif : « organizations ultimately learn via their individual members » (kim, 1993, 37) et tente de répondre à cette problématique en développant un modèle complexe (modèle OADI-SMM), basé sur le partage des modèles mentaux.

3. La nécessité de l'apprentissage organisationnel

Les termes d'apprentissage organisationnel et d'organisation apprenante reçoivent un intérêt majeur tant dans les milieux professionnels, où ils donnent lieu à des séminaires de formation, que dans les sphères académique. Trois facteurs expliquent cet engouement :

⇒ Les changements de plus en plus rapides imposés par l'environnement obligent les entreprises à remettre en cause leur fonctionnement et à s'interroger sur les moyens d'acquérir (rapidement, réactivité oblige !) de nouveaux mode d'apprentissage.

⇒ La place prise par les compétence et ressources internes dans l'explication de la compétitivité des entreprises conduit celles-ci à approfondir leur mécanisme de création, de diffusion et de mémorisation de leur savoir.

⇒ Les politiques de licenciement massifs inspirées du « *Lean management* » ont su comme effets (non prévu) la perte des compétences acquises au fil des années par les salariés. Cela a provoqué une prise de conscience du caractère intangible et volatile de certaines compétences et de la nécessité de s'intéresser à leur mémorisation (Hefer et al, 2002, p 391).

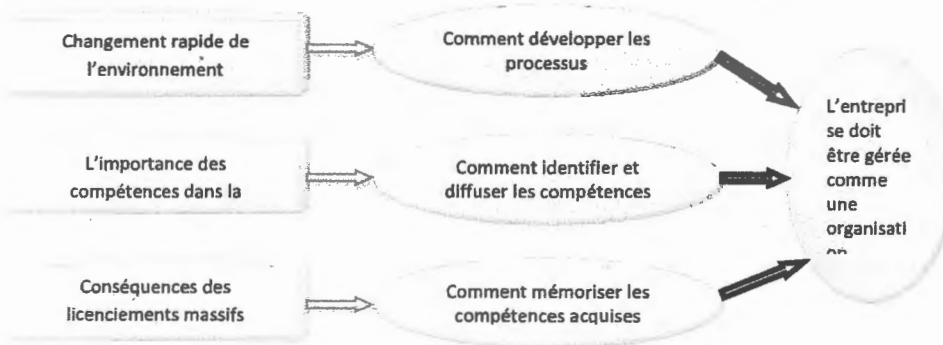


Figure (2) : l'importance de l'apprentissage organisationnel

Source : (Hefer et al, 2002, p 392)

4. Les niveaux d'apprentissage :

L'apprentissage peut s'opérer à plusieurs niveaux au sein d'une entreprise.

- Il peut être le fait d'un individu qui acquiert des connaissances ou des savoir-faire. le suivi de programmes de formation externe à l'entreprise entre dans cette perspective.

- Un groupe de personnes au sein d'un service, d'un département peut participer à des séminaires de développement.
- Enfin, la direction de l'entreprise peut viser à créer une culture interne qui favorise l'apprentissage et permet la capitalisation de ses compétences fondamentales. (Hefer et al, 2002, p 399) .

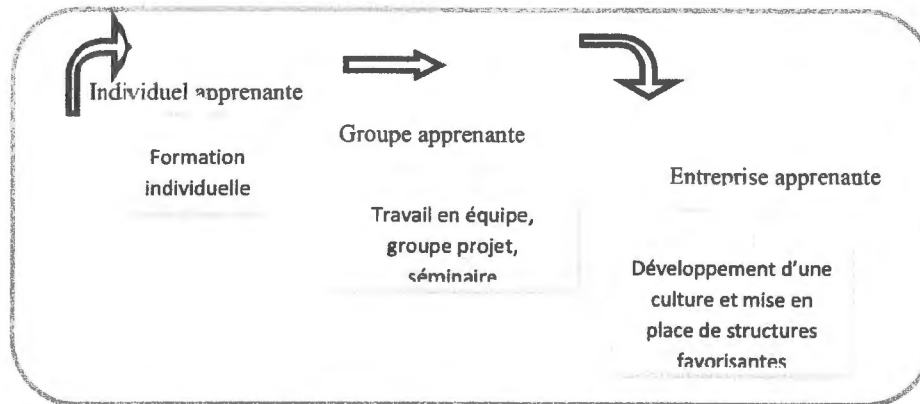


Figure (4) : Apprentissage individuel et organisationnel

Source : (Hefer et al, 2002, p 399)

Ces trois niveaux d'apprentissage sont en pratique complémentaire. L'apprentissage individuel nourrit l'apprentissage du groupe et group et réciproquement. Lorsque ces apprentissages reposent sur des procédures, ils caractérisent l'entreprise et non plus seulement les individus qui les mettent en œuvre. L'entreprise apprenante repose sur une spirale d'acquisition de connaissances (Hefer et al, 2002, p 392).

5. Les types d'apprentissage

A. Apprentissage cognitif et comportement

On oppose fréquemment :

- **L'apprentissage cognitif** qui se traduit par une modification des perceptions ; des représentations, des modèles de raisonnement, en pratique la façon dont on perçoit l'environnement et l'entreprise ;
- **L'apprentissage comportement** qui repose sur un changement des procédures, des routines organisationnelles, en pratique les méthodes de travail et de fonctionnement de l'organisation.

L'apprentissage cognitif est considéré comme précédant l'apprentissage comportemental, dans la mesure où le changement de perception serait la condition nécessaire de l'apprentissage ; dans une entreprise, le manager

décide en fonction de ces perception mais apprend aussi à partir des conséquences de ces action et expérimentations. Il existe donc une interaction entre les aspects cognitifs et comportementaux de l'apprentissage ; (Hefer et al, 2002, p 397)

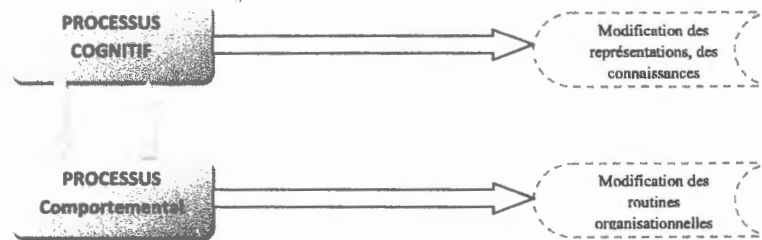


Figure (5) : Apprentissage individuel et organisationnel

Source : (Hefer et al, 2002, p 397)

CONCLUSION

La littérature sur l'apprentissage est vaste et présente cette métaphore organisationnelle au travers des multiples disciplines qui l'utilisent. Les champs de l'apprentissage sont nombreux mais les travaux qui s'y rattachent proposent une vision circonscrite de l'apprentissage dans certaines parties de l'organisation : la mémoire, le savoir, l'information, l'individu, les modes de réponses etc. Chacune des recherches apportent une pierre à l'édifice d'une meilleure compréhension du concept d'apprentissage. Sur la base de ces différents travaux, nous proposons une vision de l'organisation permettant de proposer une approche homogène et globale de l'apprentissage organisationnel.

En effet, les organisations composées d'individus et l'environnement composé d'organisations sont en évolution permanente, quels que soient les modes adoptés. L'apprentissage organisationnel permet d'analyser ces processus d'évolution en intégrant à la fois le processus cognitif des individus, le processus stratégique des structures et des activités.

Pour finir, nous pouvons dire que la vision de l'apprentissage organisationnel présentée ici constitue une sorte de garde-fou organisationnel contre les illusions et autres ambitions des individus qui ne refléteraient pas la cohérence interne de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Argyris Chris et . Schon Donald A, (2002), *Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique*, 1^{ère} édition, De Boeck université.
- 2- Cohen M.D., (1991), "Individual learning and organizational routine: emerging connections", *Organization Science*, vol. 2, n°1, pp. 135-139.
- 3- Eline Nicolas, (2004), Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable : entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique), *13 e Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine*, 2, 3 et 4 Juin 2004.
- 4- Hefer J-P, Malika M et Orsoni J, (2002), *Management : Stratégie Et Organisation*, 4^{ème} édition, Librairie Vuibert.
- 5- Ingam Marc, (1994), l'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *revue française de gestion*, janvier –février 1994, p p105-119.
- 6- Kim D.H., (1993), "The link between individual learning and organizational learning", *Sloan Management Review*, vol. 35, n°1, pp. 37-50.
- 7- Koenig G., (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, N 160, pp. 294-306, Janvier 2006.
- 8- Levitt B., March J., (1988), "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, n°14, pp 319-340.
- 9- Mack M.,(1995), L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, p 43-48.
- 10- Miller Hosley Suzanne, Lau Agnes T.W, Levy Ferdinand K and Tan Doreen S.K, (1994), The Quest for the Competitive Learning Organization, *Management Decision*, Vol. 32 No. 6, pp. 5-15.
- 11- Nevis E.C. et Ali, (1995), Understanding organizations as learning systems, *Sloan Management Review, Hiver*, p 73-84.
- 12- Nonaka I. / Takeuchi H., *La connaissance créatrice*, De Boeck université, traduction de la première version américaine, 1997.
- 13- Reix R., (1995) Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, p17-28.
- 14- Sontag M., (1996), Mécanismes cognitifs de coordination des activités et conception de la formation, *Revue internationale de systémique*, vol 10, n°1-2, 1996, pp 39-56.

- 15- Tarondeau Jean-Claude, (1998), *Le management des savoirs*, 3^{ème} édition, Presses Universitaires de France.
- 16- Trembay Diane-Gabrielle et D. Ph, (2003), *Les communautés virtuelles De praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances ?*, Télé-université, Université de Québec, Décembre 2003.