

Les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel

AICHOUCHE KHAIRA - BENDI ABDELLAH ABDELSLAM

Université de Tlemcen

Résumé:

L'objectif de cette étude est de présenter les origines de l'apprentissage organisationnel qui remonte aux recherches en psychologie sociale et cognitive. Nous nous intéressons également aux travaux évolutionnistes qui occupent une place particulière en science de gestion pour incarner la théorie de la firme fondée sur l'apprentissage.

Mots Clés : Les approches théoriques de L'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante.

Introduction

Les théories de l'apprentissage organisationnel ont été développées, pour une part, à partir de la relation de l'entreprise à son environnement. Dans cette perspective, l'entreprise est comprise comme une entité dont la performance est fonction de l'adaptation à l'environnement. Une trop grande inadéquation entre deux termes de la relation menace la firme de disparition. Les modifications de l'environnement sont ainsi comprises comme un stimulus et l'apprentissage comme une réponse prenant la forme d'une adaptation.

Les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage est un concept originellement appliqué à l'individu. Il faudra attendre les travaux de Simon dans les années 50 pour qu'il soit transposé à l'organisation (Koenig, 1994), ouvrant la voie à de nombreux travaux et à un renouveau de la recherche dans ce domaine.

De nombreuses théories sont proposées par les auteurs, chacune se focalisant sur un élément précis du phénomène: sur l'objet de l'apprentissage (informations, connaissances, compétences), sur le sujet d'apprentissage (individu, organisation), sur le déclencheur de l'apprentissage (erreur, innovation, modification de l'environnement) ou encore sur le processus lui-même (socialisation, innovation organisationnelle, codification).

L'objectif de cet article est de synthétiser l'ensemble de ces recherches, en se concentrant plus particulièrement sur l'approche systémique de l'apprentissage.

Les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel

Nous présentons ici les origines de l'apprentissage organisationnel qui remonte aux recherches en psychologie sociale et cognitive. Nous nous intéressons également aux travaux évolutionnistes qui occupent une place particulière en science de gestion pour incarner la théorie de la firme fondée sur l'apprentissage.

Présentation de l'approche évolutionniste et l'école basée sur les ressources :

1.1 La théorie évolutionniste de la firme de Nelson et Winter

La théorie évolutionniste de la firme, développée par Sidney Winter et Richard Nelson en 1982 (Machat, 2003, P30), s'inscrit dans cette perspective. L'école évolutionniste part du principe que le moteur de l'entreprise n'est pas constitué par le profit mais par sa volonté biologique de survie, comme tout être vivant dans la théorie darwinienne de l'évolution des espèces. Il suggère donc d'étudier les mécanismes d'adaptation au milieu des entreprises, leur capacité d'innovation, d'apprentissage et d'auto-organisation.

La firme évolutionniste est définie par Winter et Nelson comme un ensemble dynamique de compétence. Les entreprises se différencient entre elle par la nature de leur savoir-faire qu'elles ont accumulé depuis des années. Les chercheurs se demandent pourquoi les entreprises diffèrent durablement dans leurs caractéristiques. Leurs comportements et leurs performances. La réponse à cette problématique va être recherchée dans l'analyse des dynamiques d'accumulation de connaissances et de compétence spécifiques par les entreprises. La compétence foncière de l'entreprise est fondée sur les routines, des savoir-faire organisationnels et technologiques tacites et non transférable. Cette approche évolutionniste de l'entreprise se pose

bien en rupture théorique avec les conceptions des économistes précédents. Ces travaux sur la firme évolutionniste peuvent être complétés par la théorie de l'apprentissage organisationnel suggéré notamment par G. B Richardson (1972) qui montre dans quelle mesure des apprentissages collectifs se réalisent et des compétences collectives se constituent dans l'entreprise. (Plane, 2003, P153)

1.2 L'approche basée sur les ressources

Impulsée par Penrose en 1959 (Fillol, 2006, P 25), l'école basée sur les ressources définit la firme « à partir de ce qu'elle est capable de faire ». Au sein de cette école, l'entreprise est assimilée à un système d'offre, un portefeuille d'actifs constitué de ressources de compétence :

- Les ressources sont les actifs (tangibles ou intangibles) associés à l'entreprise qui vont venir soutenir et alimenter le processus de production. Elles peuvent être de natures différentes : humaines, physique, technologique, financières, organisationnelles ou de réputation.

- Une ressource en tant que telle n'est pas susceptible de produire un avantage concurrentiel. Une compétence peut donc se définir comme la capacité, l'aptitude de l'entreprise à mettre en œuvre, à valoriser ses ressources en réalisant une tâche ou une activité. Le portefeuille de compétence de l'entreprise est donc composé de capacités individuelles et collectives. Ces dernières sont indissociables de mécanismes de coordination et donc des choix de l'entreprise en

Les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel

matière d'organisation. L'ensemble des compétences de l'entreprise peut être représenté sous forme d'une architecture à vocation intégrative.

Tableau (1) : l'architecture des compétences de l'organisation

Niveau supérieur	Compétence inter-fonctionnelles <ul style="list-style-type: none">• Développement de produits nouveaux• Service client• Gestion de la qualité	Compétence générales <ul style="list-style-type: none">• Processus de coordination• Processus de décision• Structure d'incitation• Gestion de la performance
Niveau Intermédiaire	Compétences fonctionnelles <ul style="list-style-type: none">• Recherche-développement• Production• Marketing et ventes	
Niveau élémentaire	Compétences opérationnelles <ul style="list-style-type: none">• Savoirs spécialisés• Savoir-faire individuels• Connaissances individuelles	

Source : (Loilier et Tellier, 1999,p 50-51)

Trois niveaux d'intégration se distinguent nettement :

Les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel

- Un niveau élémentaire, constitué par les compétences liées aux activités opérationnelles de la firme ;
- Un Niveau intermédiaire, qui comprend les compétences spécialisées de l'entreprise regroupées par fonction ;
- Un Niveau supérieur dans lequel se retrouvent les compétences transversales de l'organisation (compétences inter-fonctionnelles) et les compétences générales qui influencent le comportement globale de l'organisation (Loilier et Tellier, 1999,p 50-51).

La finalité de l'approche par les ressources est de comprendre et expliquer les différences de performance entre des entreprises évoluant dans un même environnement et l'inertie existante entre ces écarts. La logique est des lors la suivante : les ressources et compétences d'une entreprise sont la source d'un avantage concurrentiel durable.

Focalisée sur les processus d'apprentissage, les connaissances et l'articulation de ressources physiques et humaines en vue d'obtenir un avantage concurrentiel, l'approche par les ressources souligne l'importance du facteur humain dans les théories de la firme (fillol, 2006, p28).

2. L'approche systémique

2.1 La théorie des systèmes : fondements et concepts :

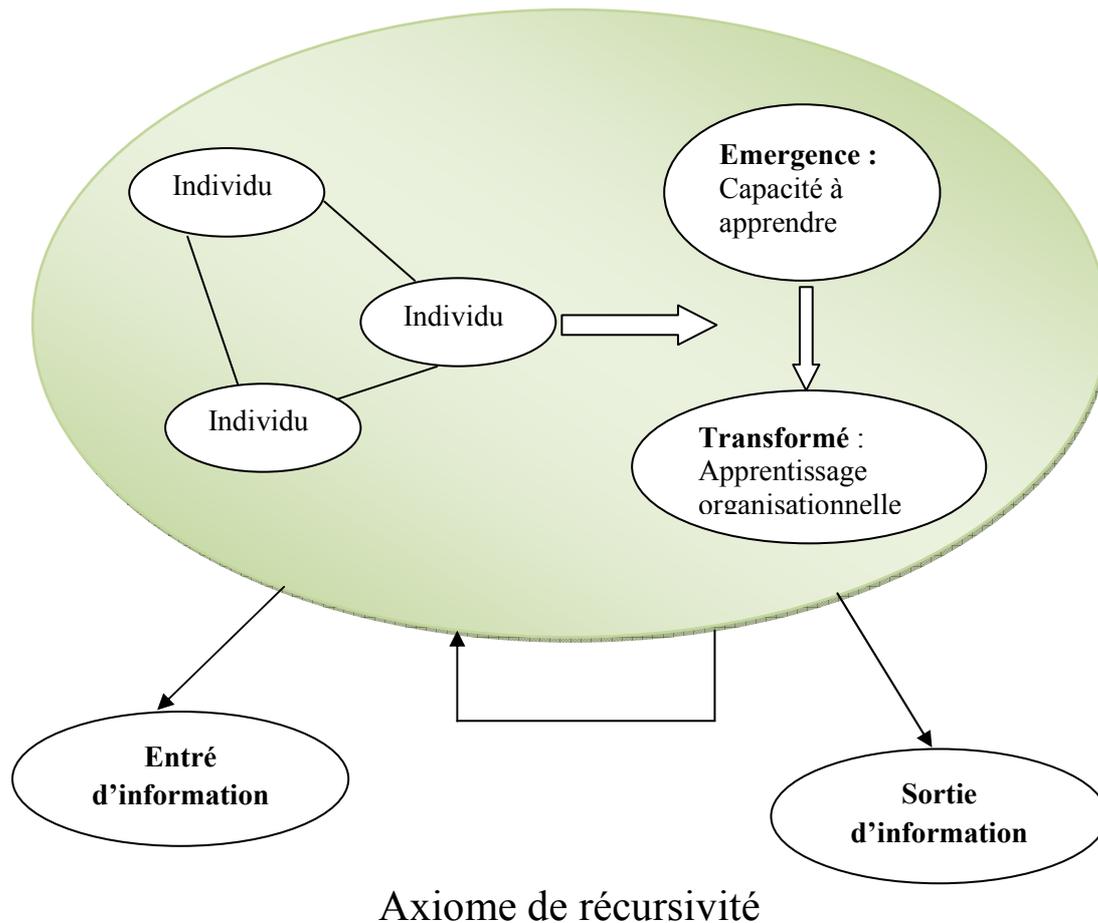
La théorie de système s'est développée, à partir des années trente. Elle a, en particulier, été élaborée par L. von Bertalanffy (1968). Elle propose de fournir une approche globale des organisations tenant compte de la complexité croissante de l'environnement (accélération, changement technologique...) en faisant converger les apports de différentes sciences (biologique, science sociale, physique...) la démarche consiste à isoler logiquement les composants d'un système pour les étudier individuellement, puis à reconstituer le système afin d'en avoir une vision globale. L'analyse systémique assimile l'organisation à un système (ensemble de parties interdépendantes, agencées en fonction d'un but) complexe ouvert sur son environnement que l'on définit comme l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise ayant une influence sur elle et qu'elle peut influencer en retour. Le système organisationnel est concerté, finalisé, organisé, dynamique et régulier et est composé de sous-systèmes notamment sociaux et techniques qui interagissent pour l'accomplissement des tâches requises par le projet de l'entreprise et l'atteinte d'une certaine performance. Pour survivre, l'organisation noue des relations avec des parties prenantes externes (importation et exportation) qui lui permettent de se « nourrir » (acquisition de collaborateurs, d'actifs corporels et incorporels, de moyens financiers) en vue de réaliser des transformations (production de biens et services) dont la valeur créée doit être supérieure aux ressources consommées. Pour comprendre le fonctionnement du système organisationnel, on doit s'intéresser aux relations entre les sous-systèmes car le système n'est pas réductible à la somme de ses parties. C'est dans les interactions qui se créent entre les parties que se joue l'organisation.

L. von Bertalanffy (1968) formule certaines caractéristiques d'un système qui permettent de comprendre son fonctionnement. Premièrement, un système est soumis à des changements et passe d'un état stable à un autre. Deuxièmement, un système est en permanence à la recherche de son équilibre. Il y parvient en corrigeant certaines variables du système par un processus de régulation (Barabel, Meier, 2006, P 48-49).

2.2 Une approche systémique de l'apprentissage :

La transposition de l'approche systémique à l'organisation n'est pas sans précédent : les travaux de Parsons (1964) repris par Katz et Kahn (1966) en sont révélateurs. Ces derniers développent l'idée que l'organisation est un système social qui présente toutes les caractéristiques d'un système ouvert. L'organisation est ainsi un système social ouvert, c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interaction, constituant un tout formé de parties (les individus), qui interagit avec son environnement.

L'apprentissage est un domaine privilégié pour la transposition des concepts de l'approche systémique, application que nous pouvons résumer dans le schéma suivant :



Environnement extérieur

Figure (1) : l'approche systémique de l'apprentissage

Source : (Fillol, 2004, P 15).

La transposition des concepts de l'approche systémique au processus d'apprentissage est ainsi particulièrement pertinente : l'apprentissage organisationnel constitue le transformé du système qu'est l'organisation, à la fois par l'intervention de l'émergence particulière qu'est la capacité à apprendre, née d'inter-relation entre les individus et par l'introduction d'une information extérieure. Ce transformé, produit de l'organisation, rétroagit sur ce qu'il l'a produit

Les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel

et nourrit à son tour le système. Ce résultat d'une approche systémique de l'apprentissage peut être illustré par un exemple. Prenons une entreprise. Elle constitue un système social dont l'existence même fait naître, par socialisation, échange et partage entre les individus, une propriété : la capacité à apprendre. Prenons maintenant cette entreprise et son environnement externe, dont l'influence sur le fonctionnement et l'organisation n'est plus à démontrer.

Ce dernier est constitué des concurrents directs et indirects, des fournisseurs et partenaires, bref des parties prenantes ; de celui-ci provient des changements, des informations susceptibles de modifier le comportement de la firme (Fillol, 2004, P 12-15).

3. La théorie de l'organisation qualifiante

3.1 Le modèle de l'organisation qualifiante :

Le concept d'organisation qualifiante occupe aujourd'hui une place croissante dans le champ de la théorie de l'organisation. Son émergence est concomitante de celle d'organisation apprenante en management stratégique. L'organisation qualifiante s'inscrit dans une perspective dans le changement d'organisation ainsi que du mode de gestion de ressources humaines et annonce ainsi une nouvelle représentation de la professionnalité des acteurs c'est à Antoine Riboud (1987) que revient la paternité de l'expression organisation qualifiante à l'occasion de son rapport «*Modernisation mode*

d'emploi » adressé au premier ministre même si le concept à été discuté et enrichi par plusieurs chercheurs en sciences de gestion. L'enjeu alors affiché est double : sur le plan économique, il s'agit d'accroître la compétitivité des entreprises en favorisant l'appropriation des nouvelle technologique par les salariés ; sur le plan social, il s'agit des faire en sorte que ces nouvelles technologies soient pour les salaries des occasions d'apprentissage, de construction et de développement des compétences (plane, 2003, P196).

3.2 Présentation de l'organisation qualifiante

L'organisation qualifiante, définie par **D. THIERRY et A. SAINT SAUVEUR** se présente "comme une organisation du travail capable de répondre à la fois à un triple enjeu :

- une organisation plus riche en contenu d'activités (en intégrant ainsi tous les apports du courant socio - technique);
- une organisation plus compétitive (en intégrant les apports des approches socio - économiques);
- une organisation plus éducative (capable de développer de l'apprentissage permanent). (Thierry; Sauret, 1993, P 48)

Quand on approfondit l'analyse des organisations qualifiantes, il apparaît que le cœur du système repose sur les notions d'apprentissage et de compétence.

Les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel

Pour *P. ZARIFIAN* " une organisation réellement qualifiante doit laisser une large place à l'innovation, à la responsabilisation sans vouloir baliser et contrôler tous les procès ... Il faut des principes qui se distinguent du traditionnel discours sur la responsabilité, l'autonomie et la réduction des niveaux hiérarchiques : il faut innover. (Zarifian, p15) " Il propose quatre principes :

✓ " l'organisation qualifiante est une organisation où se fait jour un traitement événementiel de l'activité industrielle. (Zarifian, p16) " L'auteur considère toute panne ou tout acte de travail exceptionnel comme une opportunité, un défi, qu'un individu peut saisir afin de mettre en action son auto - apprentissage.

✓ L'organisation qualifiante suppose une réorganisation de l'activité industrielle sur une base communicationnelle. (Zarifian,p17) " La communication a un rôle déterminant dans le transfert d'apprentissage. Elle doit être transversale, sortir de son cadre de référence, permettre d'établir une relation positive entre les experts (ceux qui savent) et les généralistes (les garants du fonctionnement).

✓ L'organisation qualifiante est celle qui permet à ses membres de réélaborer les objectifs de leur activité professionnelle. (Zarifian, p18) " Ainsi, les salariés intègrent l'objectif initial de la direction au sein " d'une zone d'explication " "

✓ L'organisation qualifiante est celle qui permet à chaque individu de se projeter dans l'avenir. (Zarifian,p19) " Les employés sont responsables de l'acquisition de leurs compétences.

Les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel

A partir de l'ensemble de ces analyses et définitions sur l'organisation qualifiante, nous proposons une synthèse sous forme de trois caractéristiques :

1ère caractéristique : L'organisation qualifiante met en situation de façon quotidienne l'individu afin qu'il ait la responsabilité de mettre en œuvre ses compétences.

2ème caractéristique : L'apprentissage est un processus intégré qui intervient à toutes les étapes de l'activité.

3ème caractéristique : La réduction des niveaux hiérarchiques s'accompagne d'une extension de la prise de décision à tous les niveaux hiérarchiques.

4. L'apprentissage expérientiel

L'apprentissage expérientiel suppose une double relation entre le savoir et l'expérience (Kolb 1984) : le savoir d'un individu dépend de ses expériences vécues et de son enfance, et parallèlement cet apprentissage se valide lors d'expériences nouvelles. Cette relation réciproque induit une vision cyclique des étapes d'apprentissage. Le cycle se décompose en quatre phases distinctes (figure7) : la phase d'expérience concrète, impliquant personnellement l'individu ; la phase d'observation réfléchie qui correspond à la réflexion de l'individu sur le sens de l'expérience précédemment vécue ; la phase de conceptualisation abstraite, au cours de laquelle l'être

Les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel

conceptualise à l'aide d'outils et de règles afin de généraliser la situation qu'il a vécu ; et enfin la phase d'expérimentation active constitue la validation du modèle conceptuel bâti (fillol,2006 ,69).

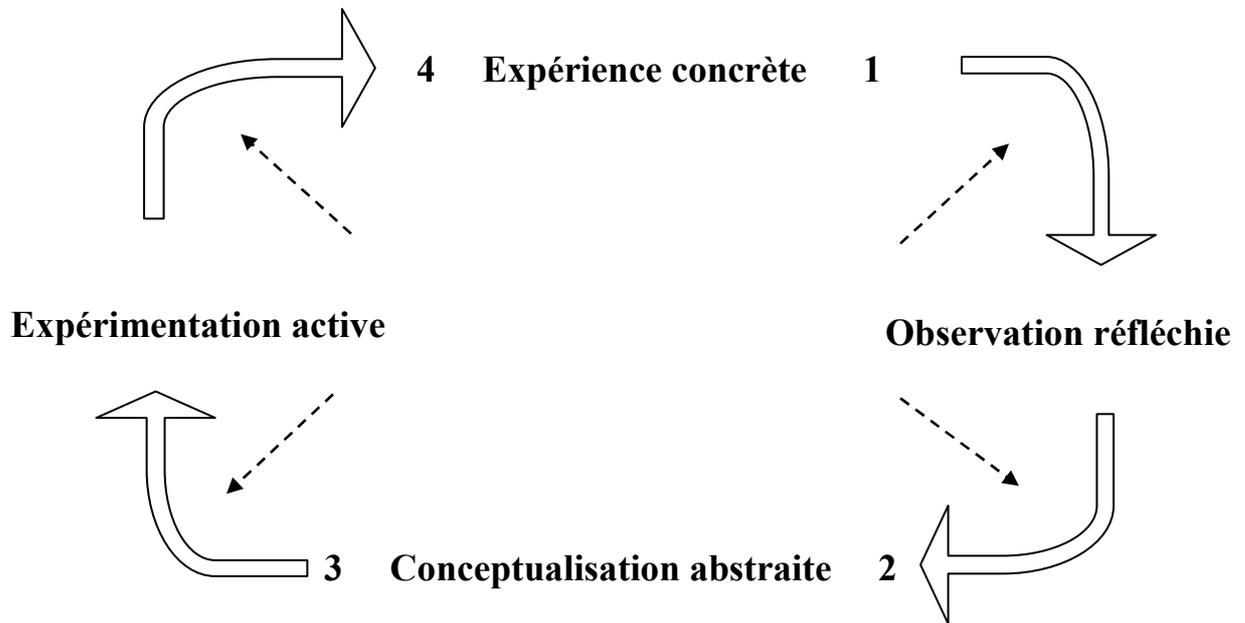


Figure (7) : L'apprentissage expérientiel (d'après Kolb 1984)

Source: (Roland K. Yeo , , 2006, , p 398)

Dans cette logique, Kolb et Fry (1975) proposent une typologie des styles d'apprentissage : les individus sont naturellement plus enclins à apprendre d'une manière particulière et à favoriser une étape du cycle d'apprentissage. Leur typologie se base sur deux critères : abstrait (étape 3) versus concret (étape 1) et réfléchi (étape 2) versus actif (étape 4). Cette distinction met en relief quatre styles d'apprentissage : divergent, convergent, assimilateur et accommodateur (fillol, 2006 ,69).

5. l'apprentissage opérationnel et conceptuel

Kim (1993), développe un modèle basé sur **l'apprentissage opérationnel et conceptuel**. Le premier correspond à l'acquisition de savoir faire, impliquant la capacité physique d'agir tandis que le second nécessite la compréhension et l'articulation des connaissances.» (Kim, 1993, 37).

Conclusion

Au terme de cette analyse, il apparaît que la distinction entre les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel permet de bien comprendre les enjeux de la notion. L'apprentissage peut en effet être compris soit comme une adaptation, un ajustement comportemental répondant à une modification de l'environnement, soit comme un changement cognitif permettant de faire face aux situations nouvelles et de remettre en cause les savoirs existants.

L'opposition et la complémentarité entre les approches de l'apprentissage constitue donc un doublet pertinent pour organiser une grande partie de la littérature sur l'apprentissage organisationnel. Elle permet aussi de bien lier les notions de contenu et de sujet d'apprentissage avec les différents contenus qui leurs sont afférents.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Barabel Michel et Meier Olivier, (2006), Manageor, Dunod, Paris.
- 2- FILLOL Charlotte, (2004), Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée, *XIIIème Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine*, 2, 3 et 4 juin 2004.
- 3- FILLOL Charlotte, (2006), L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : *Études de cas chez EDF*, Université Paris Dauphine, 22 novembre 2006.
- 4- Karim Machat , (2003), Orientation marché et apprentissage organisationnel : de l'émergence d'un nouveau courant de recherche en marketing , *Cahiers du CEREN, No 5 ,pp 28 – 37 .*
- 5- Kim D.H., (1993), “The link between individual learning and organizational learning”, *Sloan Management Review*, vol. 35, n°1, pp. 37-50.
- 6- Loilier T, Tellier A, (1999),gestion de l'innovation : décider –mettre en œuvre –diffuser, *éditions management et société.*
- 7- Plane Jean-Michel, (2003), Management des organisations, Dunod, Paris.
- 8- Roland K. Yeo, (2006), Learning institution to learning organization: Kudos to reflective practitioners, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 5, pp 396-419.
- 9- Thierry, C. Sauret, avec la participation de N. Monod, La gestion révisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition L'Harmattan, 1993.
- 10- Zarifian .P, "Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante " cité dans recueil de l'éducation *l'Organisation qualifiante*, n° 12, p 15 -22.