

## Organisation apprenante

David CARASSUS, Professeur des universités en sciences de gestion (CREG/OPTIMA, UPPA/E2S)

L'apprentissage organisationnel est le plus souvent défini comme la capacité d'une organisation à modifier ses pratiques pour répondre à une évolution de l'environnement (Cyert et March, 1963), ou comme la volonté de corriger un échec ou une mauvaise performance (Argyris et Schon, 1978). Il combine alors des dimensions individuelles et structurelles pour dépasser les routines de l'organisation, en mobilisant des processus innovants d'articulation des compétences individuelles présentes dans l'organisation, notamment au travers de l'expérimentation.

Dans ce sens, De La Ville (1998) propose trois formes d'apprentissages, correspondant à des adaptations stratégiques de l'organisation à son environnement, soit par une modification de ses pratiques, émanant de la génération d'informations apprenantes, soit par sa culture ou par sa structuration.

- L'approche cognitive prône alors une connaissance produite, diffusée, mémorisée, et utilisée comme gage d'apprentissage organisationnel. Dans ce sens, Koenig (1994) définit l'apprentissage organisationnel comme un « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifient la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ». Cette approche est alors liée au processus rationnel de prise de décision décrit par Garvin (1993), par quatre phases de production, de diffusion, de mémorisation, et d'utilisation de connaissances ;
- L'approche culturelle traduit, elle, la génération d'une culture synergique commune, gage d'adaptation à l'environnement. Dans ce sens, Senge (1990) évoque que les apprentissages individuels se diffusent à travers les unités de l'organisation grâce à une culture commune partageant un certain nombre de valeurs, de règles, et de comportements ;
- L'approche structuraliste s'appuie, enfin, sur l'adaptation stratégique de la structure organisationnelle aux réalités de l'environnement. Dans ce sens, plusieurs auteurs, dont Chandler (1962), avancent que les organisations peuvent adopter des structures qui encouragent l'apprentissage, la stratégie jouant le rôle de filtre entre la structure et l'environnement.

Dans ce cadre, les niveaux d'apprentissage organisationnel peuvent être aussi différents. Ainsi, Argyris et Schön (1978) distinguent des apprentissages adaptatif et génératif.

- Le premier, dit en simple boucle, permet d'ajuster les pratiques de l'organisation, mais ne conduit pas à des changements de valeur importants. Il peut par exemple concerner la modification des ressources organisationnelles (financières par exemple), sans changement stratégique majeur. L'organisation consolide ainsi ses compétences et pratiques dans le cadre de représentations et de normes établies.
- Le second complète le premier. Il est celui par lequel l'organisation révisé ses valeurs et critères aux travers desquels sont définies ses performances. C'est donc un processus d'apprentissage qui cherche à trouver des solutions plus durables, structurantes et long-termistes. L'apprentissage génératif, dit en double boucle, vise alors à favoriser un changement majeur dans le système de normes et de croyances, ou dans les objectifs stratégiques. Il s'agit d'un changement radical qui suppose le plus souvent un processus intentionnel de la part de l'organisation.

Dans l'environnement public, plusieurs études abordent l'apprentissage organisationnel, en particulier en lien avec les systèmes de contrôle. Dans ce sens, Kloot (1997) confirme la similarité des objectifs dans la définition des systèmes de contrôle et de l'apprentissage organisationnel : les deux concernent le changement ou l'adaptation d'une organisation afin de maintenir l'adéquation avec son environnement. Batac et Carassus (2009) démontrent, eux, comment l'utilisation d'un système de contrôle approprié peut faciliter la génération d'informations apprenantes, nécessaires durant les périodes de changement organisationnel. Sur la base d'une grille d'analyse mettant en relation les différents systèmes de contrôle interne d'une collectivité locale avec les apprentissages potentiellement générés, ils montrent alors l'importance de la dimension politique, notamment des élus, pour expliquer en quoi les systèmes de contrôle peuvent être bloquants ou apprenants.

Au regard du contexte public actuel, et du faible nombre de recherches scientifiques en la matière, l'organisation apprenante reste donc un cadre théorique et empirique adapté et profitable, à la fois sur des dimensions académiques, mais aussi, et surtout, managériales.

**Bibliographie :**

Argyris, C., Schön, D. (1978), *Organizational learning*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, Boston.

Cyert, R.M., March, J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

De la Ville V.I. (1998), L'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques, *Management et organisation des entreprises, Cahiers français*, n° 287, pp. 96-104.

Garvin D. (1993), Construire une organisation intelligente, *Harvard L'expansion*, automne, pp. 53-64.

Koenig, G. (1994), L'apprentissage organisationnel: un repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, vol. 97, pp. 76-83.

Senge, P. (1990), The leader's new work: building learning organizations, *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.

**Mots-clés :** apprentissage organisationnel