

# L'apprentissage organisationnel : concept et définition Organizational learning: concept and definition.

Auteur 1 : NOUREDDINE YAHYA.

**NOUREDDINE YAHYA,**  
Docteur  
Université Hassan II Casablanca Faculté / Fsjes Mohammadia.

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** NOUREDDINE Y (2024) « L'apprentissage organisationnel : concept et définition », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 26 » pp: 0620– 0638.

**Date de soumission :** Septembre 2024

**Date de publication :** Octobre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.13981469  
Copyright © 2024 – ASJ



### Résumé :

Ce travail de recherche a pour objectif d'étudier les différentes définitions et concept de l'apprentissage organisationnel au sein des organisations. Plusieurs chercheurs se sont mobilisés pour définir l'apprentissage organisationnel. Cependant, nous avons trouvé plusieurs travaux essayons de définir ce concept. Ainsi, nous avons essayé définir le lien entre l'apprentissage organisationnel et ses sources à savoir l'environnement, le travail de l'entreprise sur elle-même et l'erreur ou le décalage, nous avons aussi établi un lien entre l'apprentissage organisationnel. Le présent travail constitue une revue de littérature des différents écrits élaboré qui nous as permis de cerner la notion de l'apprentissage organisationnel et de le bien définir.

Certes plusieurs facteurs favorisent l'apprentissage au sein des organisation, mais l'existence d'une volonté organisationnelle et la capacité d'accepter les out put de cet apprentissage s'avère les facteurs clés de succès

Duncan et Weiss (1979) expliquent que l'apprentissage est « Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement ».

Alors que Dennis et Nanus (1985) expliquent que c'est « Un moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement ».

Un environnement stable, permet plus facilement de collecter les informations, et la relation entre l'environnement et l'organisation est moins aléatoire. Toutefois, ce type d'environnement peut nuire à l'apprentissage organisationnel dans la mesure où il présente peu de stimulus à l'organisation.

L'apprentissage organisationnel peut être aussi le résultat du travail de l'organisation sur elle-même en analysant et en corrigeant les erreurs précédentes ou de la démarche <sup>1</sup> - Cyert, R. M. et March J. G. (1963, 1970). Processus de décision dans l'entreprise. Paris: Dunod organisationnelle.

Les organisations qui disposent d'importantes ressources, adoptent un processus d'apprentissage anticipatif, qui n'est ni passif, réactif.

**Mots-clés :** apprentissage organisationnel, organisation, performance.

**Abstract :**

This research work aims to study the different definitions and concepts of organizational learning within organizations. Several researchers have worked to define organizational learning. However, we have found several works trying to define this concept. Thus, we tried to define the link between organizational learning and its sources, namely the environment, the work of the company on itself and the error or discrepancy, we also established a link between learning organizational

This work constitutes a literature review of the various writings developed which allowed us to understand the notion of organizational learning and to clearly define it.

Certainly several factors promote learning within organizations, but the existence of an organizational will and the ability to accept the out put of this learning prove to be the key factors for success.

Duncan and Weiss (1979) explain that learning is “Knowledge of the causal links between the actions of the company and the reactions of the environment”.

While Dennis and Nanus (1985) explain that it is “A means by which the organization increases its potential for survival thanks to its ability to negotiate changes in the environment”.

A stable environment makes it easier to collect information, and the relationship between the environment and the organization is less uncertain. However, this type of environment can be detrimental to organizational learning as it presents little stimulus to the organization.

Organizational learning can also be the result of the organization working on itself by analyzing and correcting previous errors or the process - Cyert, R. M. and March J. G. (1963, 1970). Decision-making process in the company. Paris: Dunod organizational.

Organizations that have significant resources adopt an anticipatory learning process, which is neither passive nor reactive.

**Keywords:** organizational learning, organization, performance

## **1- Introduction :**

L'apprentissage au sein des organisations a fait l'objet de diverses réflexions ce qui explique les majeures orientations de la littérature. En effet, la notion de l'apprentissage organisationnel fait objet de nombreux champs d'étude, à savoir la psychologie de l'apprentissage, la psychologie sociale, les sciences cognitives, ce qui mène à multiplier les angles d'approche et de perspectives, d'où la difficulté de synthétiser, unifier et comparer les différentes approches.

En premier lieu, nous allons nous pencher sur la maîtrise des différents concepts de l'apprentissage organisationnel, en parcourant les différentes définitions citées dans la littérature,

Ensuite, aussi nous allons étudier l'apprentissage comme adaptation à son environnement, et l'apprentissage comme résultat d'un travail au sein de l'organisation elle-même.

*« L'entreprise idéale serait dès lors une organisation apprenante » (Senge, 1990)*

## **2- Définitions et configurations de l'apprentissage**

Il existe plusieurs définitions du concept de l'apprentissage, aussi nombreuses que les travaux de recherche qui lui ont été consacrés. Vu l'impossibilité de les recenser toutes, ni la possibilité de les présenter en une seule définition complète, il est donc judicieux de présenter plusieurs définitions qui permettent de mieux cerner la complexité de ce concept. Comme l'exprime Miner et Mezias (1996) : *« Les définitions expriment souvent des approches théoriques et des visions de l'entreprise très différentes. Adopter une approche unitaire reviendrait à gommer des différences ou des oppositions qui justement permettent de mieux comprendre la notion et d'en saisir les enjeux ».*

Généralement, l'apprentissage est expliqué comme une modification du comportement suite à un changement de son environnement ou comme un processus d'essai et d'erreur de l'individu ou de l'entreprise afin de corriger son comportement. Il peut être défini également comme un ajustement du corpus des connaissances organisationnelles ou comme un échange entre les personnes composantes de l'organisation. Ainsi, nous présentons une panoplie de définitions qui mettront l'accent sur les différents aspects de ce concept :

Cybert et March<sup>1</sup>(1963) définissent l'apprentissage comme *« Une adaptation de l'organisation à son environnement ».*

---

<sup>1</sup> - Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2.

Argyris et Schön (1978)<sup>2</sup> présentent l'apprentissage comme : « *Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action* <sup>3</sup> ».

Duncan et Weiss (1979) expliquent que l'apprentissage est « *Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement* ».

Kolb (1984) précise que l'apprentissage est une « *Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle* ».

Fiol et Lyles (1985)<sup>4</sup> énoncent que l'apprentissage est « *Un processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement* ».

Bennis et Nanus (1985) expliquent que c'est « *Un moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement* ».

Levitt et March (1988) le définissent comme un « *Un processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines* ».

Huber (1991) précise que l'apprentissage est « *Un processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles* ».

Garvin (1993) énonce que l'apprentissage est « *Un processus par lequel une organisation crée, acquiert et transforme ses connaissances et grâce auquel elle modifie ses comportements et ses schèmes d'interprétation, de décision et d'action* ».

Dodgson (1993) explique qu'il est « *Un processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et leurs caractéristiques culturelles. Il peut être conçu comme l'acquisition de compétences nouvelles ainsi que comme l'amélioration des compétences existantes* ».

---

<sup>2</sup> Argyris, c., et Schon, D. (1978). *Organizational learning : a the01Y of action perspective*. Reading, Addison-Wesley Publishing Company.

<sup>3</sup>« Théorie de l'action : Branche de la philosophie concernée par l'analyse de ce que les humains font intentionnellement. Ceci inclus typiquement un effort pour distinguer les actions de simples événements et certaines propositions concernant la signification éthique des actions. Comprendre la relation entre au choix ou volition (volonté) et l'accomplissement d'une action, par exemple, a été considéré comme crucial pour l'imputation (l'attribution) d'une responsabilité morale ». (G. Beuchot ; 2003)

<sup>4</sup> - Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). *Organizational learning*. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.

Weick et Roberts<sup>5</sup> (1993) précisent qu'il est « *Un processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées* ».

Ingham<sup>6</sup> (1994) le définit comme « *Un processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire. L'apprentissage est une démarche cognitive, un processus heuristique de compréhension et de créativité qui opère dans un nouveau schéma de connaissances* ».

Koeing (1994) explique qu'il est « *Un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ».

Hlefer, Kalika et Orsoni (2000) soulignent que « *L'apprentissage organisationnel est la modification stable faisant suite à la perception et à la résolution d'un problème* ».

Ainsi, nous allons essayer d'intégrer la majorité des définitions citées, sans pour autant, cerner l'exhaustivité.

Nevis et Al (1995) exposent que l'apprentissage organisationnel est le résultat de dix facteurs, à savoir :

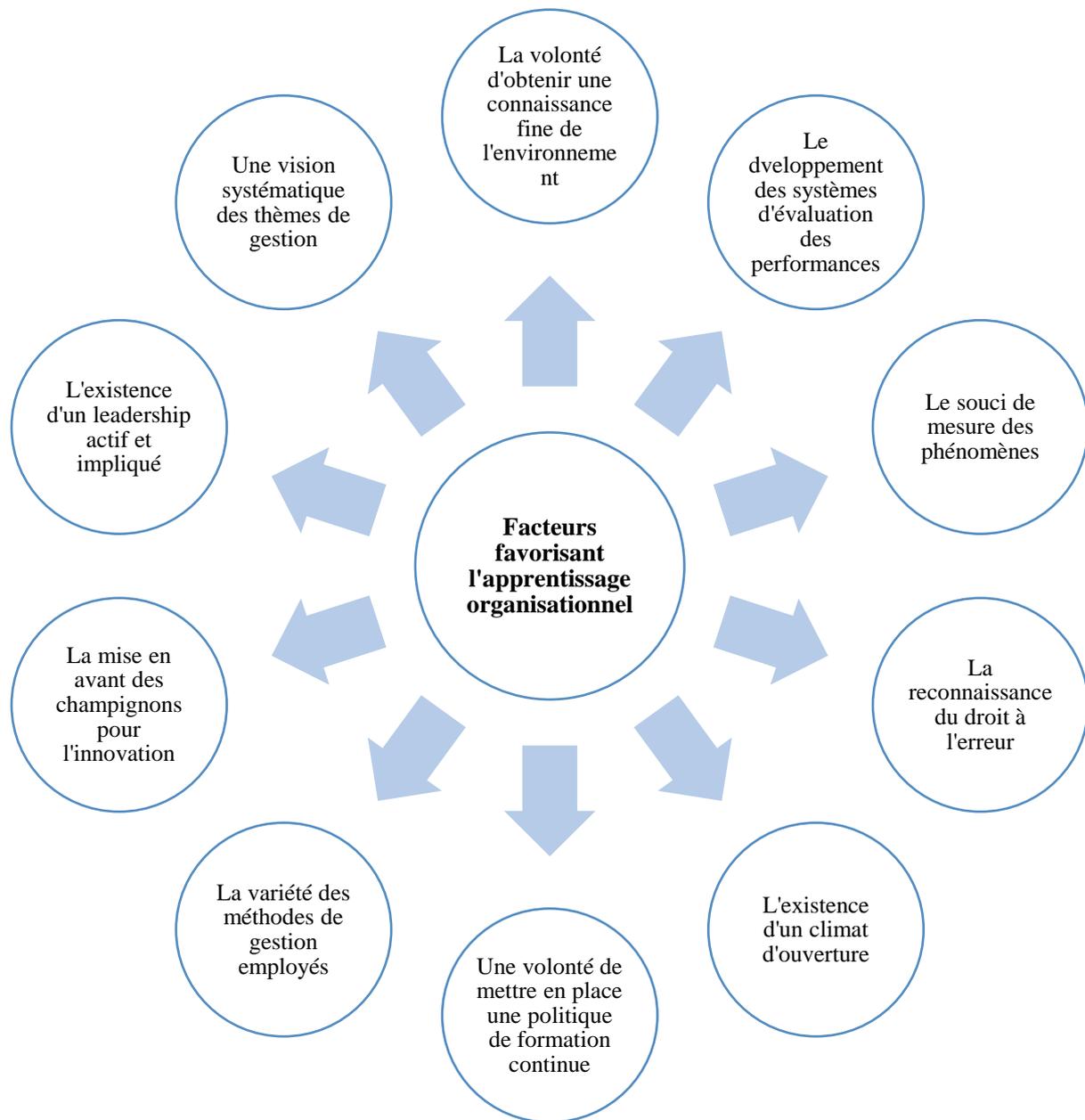
- La volonté d'obtenir une connaissance de l'environnement ;
- Le développement des systèmes d'évaluation des performances ;
- Le souci de mesure des phénomènes, la reconnaissance du droit à l'erreur ;
- L'existence d'un climat d'ouverture ;
- Une volonté de mettre en place une politique de formation continue des agents ;
- La variété des méthodes de gestion employée ;
- La mise en avant des champions pour l'innovation ;
- L'existence d'un leadership actif et impliqué ;
- Une vision systématique des thèmes de gestion.

---

<sup>5</sup> - Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.

<sup>6</sup> - INGRAM, M. (1994), "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 105-21.

**Figure 1 : Facteurs favorisant l'apprentissage organisationnel**



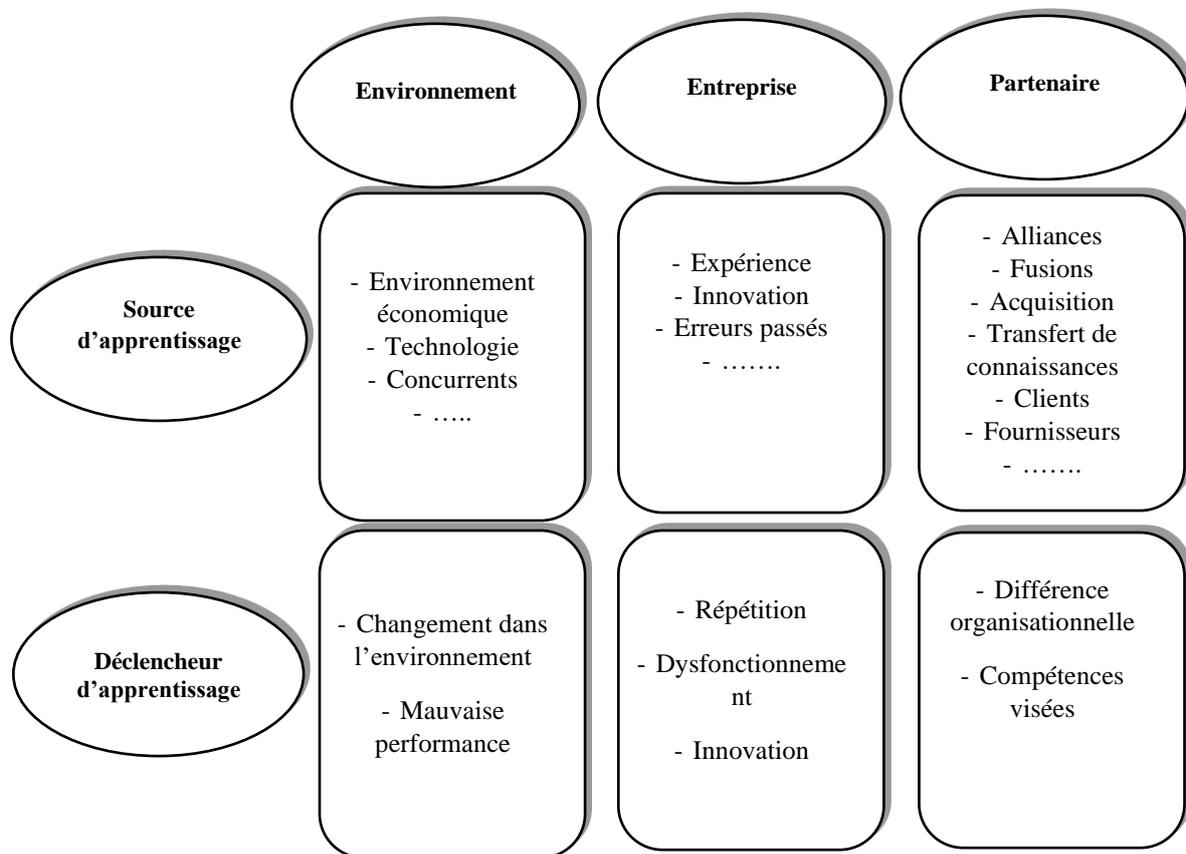
**Source : Nevis et Al**

En s'appuyant sur les travaux de Huber<sup>7</sup> (1991), l'apprentissage peut être le résultat de trois principales occasions :

<sup>7</sup> - Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

- L'apprentissage d'une organisation à sa naissance : l'apprentissage peut être le résultat de réaction de l'organisation face aux changements de son environnement.
- L'apprentissage endogène : est l'apprentissage au sein de l'organisation elle-même suite aux développements des savoirs. Il s'agit du processus par lequel l'entreprise repère ses erreurs ou dysfonctionnements, les corrige et les capitalise.
- L'apprentissage par expérience : ou l'apprentissage inter-organisationnel est le résultat de la confrontation aux expériences d'autres organisations, à travers le partage et l'échange des savoirs, connaissances, dans le cadre de partenariat, alliances, acquisitions ou fusions.

**Figure 2 : Configurations d'apprentissage**



**Source : Leroy, 2000 adapté**

Leroy<sup>8</sup> (2000) synthétise à travers le tableau suivant, les configurations d'apprentissage et modalités d'apprentissage.

<sup>8</sup> - Leroy, F. (s. d.). Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion. 733.

**Tableau 1 : Modalités d'apprentissage organisationnel**

	<b>Apprentissage exogène</b>	<b>Apprentissage endogène</b>
<b>Apprentissage actif</b>	Veille stratégique, recherche de partenariats (consortium, alliances, fusion-acquisition,	Innovation, amélioration des processus, expérimentations, <i>learning organization</i>
<b>Apprentissage passif</b>	Ajustement réactif à l'environnement	Effet d'expérience, apprentissage émergent

**Source : Leroy, 2000**

### **3- L'apprentissage organisationnel comme adaptation à l'environnement**

Les principales théories de l'apprentissage ont été développées en s'appuyant sur la réponse de l'organisation face aux mutations de son environnement. En effet, la performance d'une organisation est liée à sa capacité à s'adapter aux changements de son environnement, elle doit donc aligner son comportement constamment aux différentes évolutions de son environnement sous la peine de disparaître du marché ou au moins de se restructurer, ce qui pourra être très coûteux (Miller et Friesen, 1980). D'ailleurs, selon ce modèle, c'est l'environnement qui modèle et structure le comportement au sein de l'organisation. En effet, ce modèle est expliqué par la théorie de la contingence<sup>9</sup>. Le principe de cette théorie est que les structures de l'organisation performante réfléchissent celles de son environnement. Kalika (1995) précise que toute organisation doit être en mesure de répondre aux sollicitations de son environnement, dont la qualité est évaluée en fonction de la correspondance entre les structures de celui-ci et de l'organisation. De ce fait, les changements et les mutations de l'environnement sont considérés

<sup>9</sup>Développée par des auteurs comme Lawrence et Lorsh (1969) et Galbraith (1977).

comme un stimulus de l'apprentissage, qui est une réponse à l'adaptation (Ducan et Weiss, 1979).

Les configurations environnementales peuvent être répertoriées en fonction de leurs fonctionnalités favorisant plus ou moins l'apprentissage. Selon Koenig<sup>10</sup> (1996), il existe des contextes environnementaux qui favorisent plus l'apprentissage par rapport à d'autres. Alors que pour Hedberg (1981), l'apprentissage nécessite à la fois une stabilité et une mobilité de l'environnement. Effectivement, un environnement excessivement instable interdit la construction de toute connaissance valide et prédictible, vu l'accumulation des informations collectées par l'organisation qui rendra toute analyse impossible par celle-ci. Ce qui a été confirmé par les travaux de Galbraith (1973) qui a étudié la capacité et les limites de l'organisation dans l'utilisation et le traitement de l'information collectées de son environnement. Lant et Mezias (1992) précise que « *un taux de changement trop élevé est source d'ambiguïté et de bruit, ce qui rend difficile l'établissement de relations causales pertinentes entre les actions de l'organisation et l'environnement* ». L'organisation est écartelée et déboussolée face aux changements aveugles de son environnement (Fiol et Lyles, 1985).

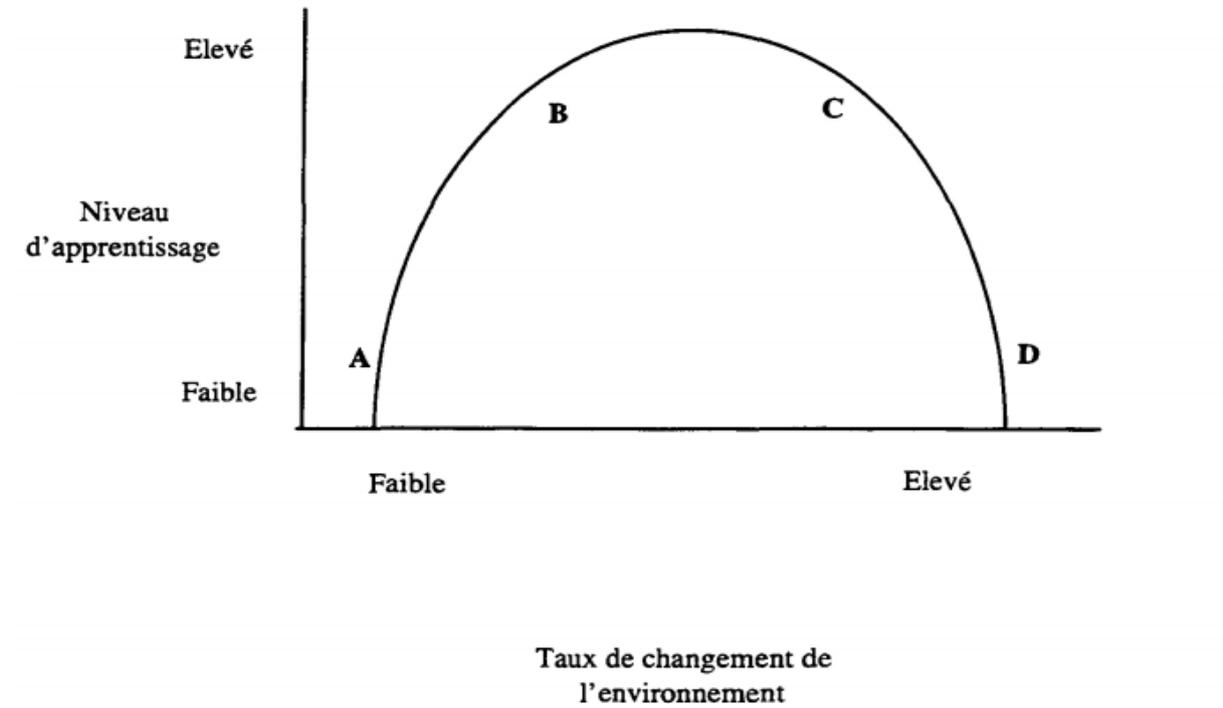
Cependant, quand l'environnement est stable, la collecte de l'information n'est pas coûteuse et l'établissement des relations causales sans moins aléatoires. Par conséquent, l'apprentissage est accessible et les organisations innovantes ont plus de possibilité de se démarquer par rapport à ses concurrents (Hedberg, 1981). Toutefois, Hedberg met en relief qu'une stabilité excessive de l'environnement, peut nuire à l'apprentissage organisationnel, en raison du manque de l'insuffisance de stimuli pour promouvoir un apprentissage. Les entreprises, dans un environnement clément et peu concurrentielle, sont généralement de nature bureaucratique (Fiol et Lyles, 1985). En conclusion, l'apprentissage se développe avec une tension entre changement et stabilité, la difficulté est la définition des seuils où l'apprentissage peut se produire.

Les situations possibles sont illustrées par la figure suivante (Hedberg, 1981) et (Fiol et Lyles, 1985).

---

<sup>10</sup> - KENIG, G. (1996), "Comment ça pense dans les organisations?" in Noël, A, Koenig, C et Koenig, G, (Eds), Perspectives en Management Stratégique, Paris: Economica.

**Figure 3 : Apprentissage et environnement**



**Source : Fiol et Lyles, 1985**

La figure précédente dévoile quatre zones relatives à des situations différentes selon le niveau d'apprentissage et le changement de l'environnement :

- La zone A présente les organisations bureaucratiques : l'apprentissage est faible voire inexistant. Les environnements sont prédictibles et les stimuli d'apprentissages sont assez faibles, c'est le cas des activités matures. La stratégie la mieux adaptée est le maintien de l'activité, avec un éventuel rachat de part de marché, et une quête de pertinence en interne.
- La zone B : les changements de l'environnement sont peu nombreux avec la présentation de la possibilité d'apprentissage, d'expérimentation et de la mise en place de nouvelles actions, sans pour autant prendre beaucoup de risque. Les innovations sont introduites uniquement par les organisations avec un objectif de devancer la concurrence.
- La zone C : dans cette situation le taux de changement est élevé et l'apprentissage est intense. L'organisation doit présenter une grande flexibilité, pour pouvoir suivre la forte tendance de changement de l'environnement, sans se basculer vers des comportements inconsidérés.

- La zone D : l'environnement est caractérisé par une forte turbulence, dont les changements sont peu envisageables. L'apprentissage est assez limité en raison des insuffisances de régularité et répétition. Afin de pouvoir faire face à la grande turbulence de l'environnement, l'organisation doit se diversifier dans des activités n'ayant aucun lien stratégique entre elles (Fiol et Lyles, 1985).

L'apprentissage conçu comme une adaptation à l'environnement peut être sous forme de différentes modalités. Différents auteurs comme Lawrence et Lorsh, Galbraith ou Ducan et Weiss se sont penchés sur la définition de la structure appropriée à l'environnement. Toutefois, la forme de l'adaptation reste peu définie, sauf que l'organisation doit posséder une grande plasticité afin de mieux pouvoir s'adapter aux mutations de son environnement. En effet, le principe d'adaptation peut recouvrir plusieurs comportements possibles.

L'adaptation peut être assimilée à un simple ajustement aux changements de l'environnement. Selon Hedberg (1981) : « *L'entreprise n'apprend pas véritablement, elle ne fait que réagir et ne possède pas de connaissance de la réalité derrière les stimuli qu'elle reçoit. L'apprentissage est alors ramené à sa plus simple expression de réflexe conditionné* ». Alors que Ducan (1974) précise que « *Il n'y a alors que réaction, sans connaissance des relations causales, ce qui implique que l'apprentissage véritable ou profond exigera, lui, un travail réflexif ou cognitif, un travail sur les représentations qui dépassera de loin le simple ajustement comportemental* ». Ainsi, l'adaptation peut être définie comme une démarche plus active et délibérée incluant une analyse systématique de l'environnement et une estimation des changements organisationnels prévus. L'adaptation nécessite de prendre en considération aussi bien les changements de l'environnement que les contraintes organisationnelles, historiques et culturelles de l'organisation (Baumard, 1991).

Cependant, l'approche de l'apprentissage comme sorte d'adaptation à l'environnement présente quelques limites :

- Elle s'est fondée sur les théories systématiques et elle s'est limitée dans ce schéma ;
- La difficulté d'évaluer le taux de changement de l'environnement, ainsi que le niveau d'apprentissage correspondant ;
- La favorisation des actions de l'environnement sur l'entreprise.

Il est judicieux, lors de l'étude de la notion d'adaptation, d'analyser en plus des changements environnementaux, l'épaisseur organisationnelle, tel que la culture, l'histoire, les pratiques et les procédures de l'organisation. « *L'entreprise n'a pas un environnement objectif mais qu'elle le construit en agissant comme un filtre* » (Weick, 1979. Johnson, 1988).

L'hypothèse de l'apprentissage par adaptation est uniquement le résultat de l'existence de stimulus qui engendre une réponse de la part de l'organisation. Ainsi, Hedberg invite à distinguer l'apprentissage à une simple adaptation de l'organisation au changement de son environnement (Hedberg, 1981). De ce fait, « *L'apprentissage serait considéré comme une démarche active consistant pour l'entreprise à transformer son environnement ou à se transformer elle-même* » (Heberg, 1981). Daft et Weick<sup>11</sup> (1984) définissent l'organisation comme un ensemble de systèmes de type interprétatif : les informations sont collectées de l'environnement appelé « *une démarche de scanning* », et y sont transformées et interprétées. En fonction des données collectées de l'environnement et de la vision de l'organisation, des relations causales sont construites. De ce fait, l'organisation adopte une démarche réflexive et n'ont pas un simple réflexe, en analysant les décisions et conduites passées, ainsi que les échecs possibles. Selon Senge (1990), une organisation qui systématise sa démarche, devient une « *learning organization* ». Koenig confirme qu'il convient de prendre en considération les systèmes d'interactions dynamiques et de dépasser le déterminisme environnemental producteur de simples configurations.

En se basant sur le principe de l'adaptation, l'apprentissage est étudié à partir de l'interaction entre la dimension « *source* » ou occasion d'apprentissage et la dimension « *passivité/activité* » de l'organisation. Par ailleurs, l'apprentissage n'est pas analysé uniquement par rapport à la relation de l'organisation avec son environnement, mais aussi, par rapport à sa relation avec elle-même. Lorsque l'organisation apprend plus de ses propres expériences plus que de son environnement, nous parlons d'apprentissage endogène. Dans le cas inverse, nous parlons d'apprentissage exogène.

#### **4- L'apprentissage comme résultat du travail de l'organisation sur elle-même**

L'apprentissage peut être le résultat d'un travail de l'organisation sur elle-même, en évaluant ses savoirs et en corrigeant ses erreurs précédentes. Tarondeau (1999) désigne cette activité par « *introspection* ». Alors que Koenig invite à faire la différence entre l'apprentissage par accumulation et « *la réflexivité constructive* » qui consiste à l'analyse et la correction de la démarche organisationnelle. Généralement, ce travail est entamé suite à l'accroissement des erreurs ou tension qui affecte la bonne marche de l'organisation. D'où l'importance d'étudier les éléments déclenchant l'apprentissage, ainsi que les résultats escomptés. Etant donné que

---

<sup>11</sup> - Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.

l'apprentissage engendre un changement d'état dans l'organisation, comme une sorte de prise de distance ou de rupture avec l'état antérieur. Au préalable, il faut, donc, qualifier cet état antérieur.

L'état antérieur peut être caractérisé par une absence d'apprentissage ou non effectif. L'organisation peut être qualifiée comme une entité automate dans ses procédures et ses actions, n'ayant pas conscience de son propre fonctionnement.

Dans le cas où, nous considérons que l'organisation apprend en permanence via les informations collectés et ses relations avec ses différents partenaires, cet apprentissage est considéré comme « *normal* », et n'apporte pas des transformations significatives au sein de l'organisation. Le déclenchement peut être défini comme une démarche organisée, active, intentionnelle qui implique un saut qualitatif. Dans ce cas, l'apprentissage n'est pas qualifié de « *naturel* » à l'organisation. Néanmoins, il existe un autre type d'apprentissage qui considère l'organisation comme une entité qui accumule l'expérience en permanence. L'apprentissage est alors un processus cumulatif et continu. Par conséquent, le déclencheur est inexistant dans ce cas, ou il est le résultat d'une accumulation d'expérience permettant à l'organisation de se distinguer par rapport à ses concurrents. C'est la théorie de l'effet d'expérience.

Toutefois, la notion de déclencheur peut aussi renvoyer à un apprentissage obsolète, ou l'état de connaissance qui était utile à l'organisation pendant une période, ne l'est plus. De ce fait, la notion de déclencheur de l'apprentissage est une correction ou suppression de l'apprentissage ancien ou existant. Le passage à une nouvelle conception de l'organisation ou à une profonde transformation nécessite la mise en place d'un système de désapprentissage, afin de devenir indépendant des anciens systèmes et pratiques régissant le comportement au sein de l'organisation. « *Il y aura donc au sein de l'organisation une confrontation et un conflit entre l'apprentissage ancien et nouveau, ce qui pourra se traduire par des luttes de pouvoir pour imposer un nouveau paradigme* » (Doz, 1987).

#### **4-1 L'expérience et le déclenchement d'apprentissage :**

La théorie de l'apprentissage se base sur l'impact de la répétition dans la production ce qui permet une standardisation des tâches, des processus et des produits, et par conséquent une accélération dans l'exécution des tâches. La répétition d'une opération permet de mesurer la fonction de production avec plus de précision, et donc de mieux cerner cette fonction. La courbe de production démontre bien cette théorie. Dans la mesure où, chaque dédoublement de la production permet de réduire le coût unitaire de production. La réduction des coûts unitaires est

le résultat de l'augmentation en volume « *économie d'échelle* », mais aussi de l'effet d'apprentissage, qui conduit à une standardisation des opérations<sup>12</sup>.

La courbe d'expérience a permis la réalisation d'études empiriques dans des domaines diversifiés au sein des structures organisationnelles. Les premières études ont été réalisées dans la fonction de production, en suite elles ont touché d'autres fonctions, telle que la recherche et le développement, le marketing, la fonction commerciale...<sup>13</sup>. De ce fait, la courbe d'expérience offre différents terrains d'études (secteurs d'activité, fonction au sein de l'organisation, pays...), de plus elle constitue un outil de gestion important, comme ça était formalisé par le cabinet BCG au cours des années soixante, et qui a constitué une base pour l'élaboration de leur fameuse matrice. La courbe d'expérience recommande une stratégie de part de marché et de volume en augmentant la production qui permettra de réduire le coût unitaire de production, ce qui favorisera à l'organisation d'obtenir un avantage par rapport à ses concurrents. Les recommandations stratégiques préconisées par la courbe d'expérience ont été mises en cause, dans la mesure où elles ne sont pas adaptées à l'ensemble des secteurs d'activité, ou dans certains cas une stratégie de différenciation ou de spécialisation sont mieux adaptées. Par les limites de la courbe d'apprentissage, est la difficulté de produire une seule courbe qui englobe les différentes courbes réalisées par fonction au sein de la même organisation. De plus, que la notion de l'expérience, selon cette approche, repose essentiellement sur la répétition mécanique d'une opération<sup>14</sup>.

Toutefois, l'organisation est souvent confrontée à des nouveautés, auxquelles, elle doit faire face. Koenig (1997) explique que « *le gestionnaire ne peut se satisfaire d'exploiter des régularités mais qu'il doit aussi analyser les actions en cours et prendre en compte la nouveauté* ».

---

<sup>12</sup>L'apprentissage par expérience peut s'enregistrer aussi dans les travaux d'Arrow (1962) « *le learning par doing* ».

<sup>13</sup>L'apprentissage par expérience a enregistré plusieurs travaux dont, les travaux de Yelle (1979), de Herriot, Levinthal et March (1985), d'Adler (1990), d'Argote et Epple (1990), Devadas (1991), March, Sproull et Tamuz (1991) ou Lant (1992).

<sup>14</sup>« *L'Expérience repose sur l'accumulation quasi-mécanique de modifications allant toutes dans le même sens* ». (Lazaric, 1995).

#### 4-2 L'existence de ressources

L'apprentissage n'est pas uniquement le résultat de la confrontation de l'organisation à des difficultés ou des erreurs, mais l'existence de ressources permet de favoriser l'apprentissage au sein de l'organisation (Cybert et March, 1963). En effet, les organisations qui disposent de ressources importantes peuvent mieux explorer leurs environnements et entamer un processus d'apprentissage, qui n'est ni réactif ni passif, mais plutôt anticipatif. Fleck (1994) déclare « *L'introduction d'une nouvelle technique, d'un nouvel outil de gestion peut déclencher un apprentissage sans que des dysfonctionnements forts aient été mis en évidence* ».

En revanche, d'autres auteurs ont qualifié l'excès de ressources comme un frein à l'apprentissage. Par exemple Heberg (1981) exprime « *Le surplus de ressources ne conduit pas nécessairement à l'apprentissage, il peut même le paralyser en immobilisant l'entreprise dans ses pratiques, ses procédures et ses schèmes d'analyse de l'environnement* ». Probest et Buchel (1997) précisent « *C'est moins l'excès de ressources que leur mauvaise utilisation et la crise organisationnelle qui en découle qui constitue le véritable apprentissage* ».

#### 4-3 L'erreur ou le décalage comme déclencheur d'apprentissage

Comme ça était initié précédemment, l'apprentissage est souvent considéré comme un processus d'ajustement et de correction aux tensions. « *La connaissance ne procède ni d'un sujet définitivement achevé ni d'objets déjà constitués qui s'imposeraient à lui mais résultent d'interactions entre données extérieures et activité mentale* » (Piaget, 1959). En effet, Piaget refuse le fait que l'apprentissage est le résultat de l'empirisme uniquement. De même les structures cognitives n'offrent pas un cadre prédéterminé mais se construisent plutôt d'une manière progressive telle que les objets de connaissance. Piaget présente un modèle d'équilibration entre l'ajustement des schèmes cognitifs existants en fonction des données nouvellement acquises. Piaget confirme que « *l'apprentissage est de nature dialectique et doit être compris comme une remise en question de connaissances ou de structures cognitives existantes puis comme une résolution de cette contradiction par construction de connaissances nouvelles* ».

Friedlander (1983) évoque que l'apprentissage peut être le résultat de la confrontation entre les différences (différences entre services, entre personnes, entreprises ou environnements...). Cangelosi et Dill (1965) ou March et Olsen (1976) considèrent que l'apprentissage organisationnel apparaît suite aux tensions naissantes à l'occasion entre normes de l'organisation et comportements individuels, comme la réalisation d'un mauvais résultat ou

l'existence d'un environnement turbulent. Bandura <sup>15</sup>(1977) précise que l'apprentissage est basé sur l'existence d'un écart du savoir vis-à-vis d'une situation donnée.

L'existence d'une contradiction ou d'un conflit peut être le déclencheur ou l'accélérateur d'un processus d'apprentissage. La perception de l'existence d'un dysfonctionnement est souvent le principal déclencheur de l'apprentissage (Koenig, 1994) (Ingham, 1994). « *L'apprentissage est un processus de détection et de correction d'erreurs, comme une résolution de problème* » (Prost et Bucher, 1997). Argyris et Schon (1978) ajoutent que la naissance de l'apprentissage réside en plus de la perception du décalage ou de l'erreur, de l'existence de la volonté de corriger ce décalage surtout par rapport aux résultats et perspectives attendus. L'apprentissage consiste à revoir les théories en usage, selon des degrés plus ou moins importants.

Sitkin (1995) est considéré comme le fondateur de l'apprentissage en se basant sur l'erreur. Il explique que le succès peut être un renforçateur des conduites existantes, alors que l'erreur peut favoriser la remise en question, ce qui engendre « *un désapprentissage* », qui est parmi les concepts fondamentaux de Hedberg (1981). Sitkin appuie l'apprentissage par expérimentation qui repose sur l'intégration des erreurs et la variété dans l'organisation sans risquer sa cohérence et son équilibre.

#### **4-4 Perception de la mauvaise performance**

L'existence d'une mauvaise performance ne peut être le seul le déclencheur d'un processus d'apprentissage. Le dysfonctionnement doit être accompagné par un désaccord pour que le processus d'apprentissage soit déclenché. Ingham (1994) précise que « *L'insatisfaction suffisamment grande et un certain consensus entre un nombre suffisant d'individus sur les domaines dans lesquels un savoir nouveau ou une correction devront être produits* ».

Midler (1990)<sup>16</sup> évoque l'existence de trois éléments nécessaires pour assurer le déclenchement de processus d'apprentissage à partir des dysfonctionnements existants :

- La perception de la nécessité d'une amélioration ;
- La coalition entre un nombre suffisants d'individus confirmant l'application de nouvelles idées ;
- La séparation du processus d'apprentissage de la vision politique de l'organisation.

Cyert et March<sup>17</sup> (1963) précise que « *La séquence perception- détection – correction ne paraît pas faire problème* ». Ils expliquent que l'échec d'une stratégie mène automatiquement à une

---

<sup>15</sup> - BANDURA, A (1977), Social Learning Theory. Englewood Cliff s, NJ: Prentice-Hall.

<sup>16</sup> - MIDLER, C. (1990), "Apprentissage et organisation", CRG, Ecole Polytechnique.

<sup>17</sup> - Cyert, R. M. et March J. G. (1963, 1970). Processus de décision dans l'entreprise. Paris: Dunod

réorientation stratégique. « *La performance négative conduit à un processus d'apprentissage et de transformation de l'organisation* » (Cangelosi et Dill, 1965). Une étude a été réalisée par Lant, Miliken et Batra en 1992, qui met l'accent sur la complexité de la réalisation de la séquence abordée par Cyret et March, puisque lors de l'existence d'une stratégie qui a été source de succès et qui peut conduire à des mauvaises performances, dans le moment où cette stratégie a fait preuve de réussite. De la sorte l'apprentissage peut être défini « *non pas comme une modification des réponses identiques à des situations changeantes, d'appliquer des catégories stables à une réalité mouvante* » (Weick, 1991).

Glynn, Lant et Milliken (1994) mettent l'accent sur la difficulté pour l'organisation de se focaliser sur l'information dissonante ou en phase par rapport au corpus existant. D'autant plus que la mauvaise performance ne conduit pas automatiquement à des changements mais peuvent au contraire mener à un renforcement de la stratégie existante (Starbuck et Milliken, 1988 ; Garud et Van, 1992 ; Johnson, 1998).

## 5- Conclusion

L'apprentissage organisationnel est un processus à caractère social avec des interactions servant à produire des nouvelles connaissances et savoir-faire. Comme ça était évoqué lors de ce premier chapitre, la majorité des théories développées concernant l'apprentissage organisationnel avaient pour objet les interactions de l'organisation face aux changements de son environnement. De ce fait, et selon ce modèle, toute organisation doit être en mesure de répondre aux stimulations de son environnement, afin de faire face aux différents changements et mutations de celui-ci. Cependant, cette approche peut être très coûteuse, notamment, quand l'environnement a un caractère turbulent. Un environnement stable, permet plus facilement de collecter les informations, et la relation entre l'environnement et l'organisation est moins aléatoire. Toutefois, ce type d'environnement peut nuire à l'apprentissage organisationnel dans la mesure où il présente peu de stimulus à l'organisation.

L'apprentissage organisationnel peut être aussi le résultat du travail de l'organisation sur elle-même en analysant et en corrigeant les erreurs précédentes ou de la démarche organisationnelle. Les organisations qui disposent d'importantes ressources, adoptent un processus d'apprentissage anticipatif, qui n'est ni passif, réactif.

### **Bibliographie :**

- 1- Argyris, c., et Schon, D. (1978). *Organizational learning : a the01Y of action perspective*. Reading, Addison-Wesley Publishing Company.
  - 2- BANDURA, A (1977), *Social Learning Theory*. Englewood Cliff s, NJ: Prentice-Hall.
  - 3- Cyert, R. M. et March J. G. (1963, 1970). *Processus de décision dans l'entreprise*. Paris: Dunod
  - 4- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.
  - 5- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). *Organizational learning*. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
  - 6- Huber, G. (1991). *Organizational learning: the contributing processes and the literatures*. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
  - 7- INGRAM, M. (1994), "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 105-21.
  - 8- KËNIG, G. (1996), "Comment ça pense dans les organisations?" in Noël, A, Koenig, C et Koenig, G, (Eds), *Perspectives en Management Stratégique*, Paris: Economica.
  - 9- MIDLER, C. (1990), "Apprentissage et organisation", CRG, Ecole Polytechnique.
  - 10- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). *Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks*. *Administrative science quarterly*, 357-381.
  - 11- Leroy, F. (s. d.). *Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion*. 733.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). *Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks*. *Administrative science quarterly*, 357-381.