

# L'ORGANISATION APPRENANTE : EMERGENCE D'UN NOUVEAU MODELE DE GESTION DE L'APPRENTISSAGE

**Guy Pelletier et Claudie Solar**

Professeurs en administration de l'éducation et en formation des adultes,  
université de Montréal

## Qu'est-ce qu'une organisation apprenante ?

La notion d'organisation apprenante est relativement récente. Son émergence est liée à la critique des formes traditionnelles de l'organisation du travail : la rigidité des procédures, le ritualisme des méthodes, la fuite de responsabilité des acteurs... Bref, un ensemble de dysfonctionnements a démontré les limites " lourdes " du modèle bureaucratique et de ses grandes standardisations <sup>1</sup>. Le concept d'organisation apprenante apparaît, en fait, dans un contexte particulier : l'émergence de la " société du savoir ", appuyée sur les technologies de l'information et des communications, génère l'obsolescence et l'explosion des connaissances, provoque des changements profonds dans le monde du travail et induit la nécessité de l'apprentissage tout au long de la vie.

L'idée qu'une organisation puisse apprendre tente de répondre à une interrogation : peut-on concevoir des systèmes qui soient capables d'apprendre et d'ajuster leur action comme le ferait un cerveau <sup>2</sup> ? On cherche, notamment, à créer des " systèmes intelligents " capables d'adaptation et d'ajustements sans intervention régulière d'agents externes. La cybernétique <sup>3</sup> influence le management. Si les définitions d'une organisation apprenante varient selon les auteurs, elles possèdent toutefois un certain nombre de caractéristiques communes.

L'organisation apprenante :

- réfère à l'apprentissage réalisé à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation tout entière ; il ne s'agit donc pas de la somme des apprentissages individuels ;
- fait preuve de capacités de changement dans sa structure, dans sa culture, dans la conception du travail et dans les représentations <sup>4</sup> ;
- accroît la capacité des individus à apprendre ;
- requiert une large participation des employés, et même des clients, dans la prise de décision, le dialogue et le partage de l'information ;
- promeut une approche systémique et la construction d'une mémoire organisationnelle <sup>5</sup>.

Le concept d'organisation apprenante s'appuie donc sur deux dimensions clés : l'apprentissage collectif (ou l'apprentissage des groupes de travail) et l'organisation en tant que système intelligent. Ce système, comme l'ont montré les travaux en cybernétique, doit être capable de s'autoréguler grâce à l'apprentissage et à la communication.

## De l'apprentissage en boucle simple à l'apprentissage en boucle double

En tant que système intelligent, l'organisation doit :

- être capable de sentir, de suivre et d'explorer des aspects significatifs de son milieu environnant ;
- pouvoir associer l'information obtenue aux paramètres de fonctionnement qui guident son

<sup>1</sup>. Crozier M., *Le Phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil, 1963.

<sup>2</sup>. Morgan G., *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1999.

<sup>3</sup>. Du grec *kubernetes* qui signifie " pilote ". Chez les Grecs, l'art de piloter faisait autant référence à la conduite des navires qu'au gouvernement de l'État.

<sup>4</sup>. Les représentations réfèrent aux schèmes mentaux que le personnel d'une organisation a de cette dernière : Senge P., *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization*, New York, Doubleday, 1990.

<sup>5</sup>. Watkins K.E., Marsick V.J., *Sculpting the Learning Organization : lessons in the Art and Science of Systemic Change*, San Francisco, CA. : Jossey-Bass, 1993.



comportement ;

- pouvoir détecter les déviations significatives à ces derniers ;
- être en mesure d'amorcer les corrections nécessaires pour remédier aux écarts.

Si ces principes de base sont respectés, le système peut procéder à certaines formes d'autorégulation. Il peut, en plus, mémoriser les " réponses privilégiées " ; on considérera alors qu'il a une capacité d'apprentissage de premier niveau. Pour qu'il y ait apprentissage de deuxième niveau, il faut que le système puisse arriver à " apprendre à apprendre ". À cette fin, il doit être en mesure de procéder à des changements dans son programme traditionnel de réponses. Notamment, il doit être en mesure de peaufiner sa lecture et son interprétation de l'environnement et, surtout, il doit procéder à une remise en question des normes et des paramètres conventionnels de fonctionnement. C'est ce que l'on appelle l'apprentissage en boucle double. L'apprentissage en boucle simple, lui, ne parvient pas à modifier les normes de fonctionnement en vigueur.

Ces deux modes d'apprentissage ne sont pas sans rapport avec certaines formes organisationnelles. La forme bureaucratique, modèle idéal décrit par Weber <sup>6</sup> et qui a su répondre, malgré ses limites, à l'évolution des grandes organisations depuis plus d'un siècle, s'appuie sur l'apprentissage en boucle simple. Les problèmes sont régulièrement énoncés et analysés, les normes de fonctionnement sont révisées et un système de renforcement et de contrôle dans l'application des normes y est systématiquement déployé : le fonctionnaire applique la norme ; l'étudiant mémorise les connaissances et applique une méthode. La marge interprétative et décisionnelle des individus et des équipes y est étroite. Par exemple, l'application des règles portant sur les vérifications administratives et financières ou sur les contrôles de sécurité, le développement de l'informatique de gestion ou la mise en vigueur d'un programme d'études détaillé relève de l'apprentissage en boucle simple. Or l'apprentissage en boucle simple peut devenir apprentissage en boucle double s'il y a changement de perception collective de la situation et modification des normes organisationnelles. La mise en place de groupes de discussion, de cercles de qualité ou encore la volonté d'adhérer à des normes standardisées de fonctionnement, comme celles de l'ISO <sup>7</sup>, peut s'avérer un moment propice pour susciter des apprentissages en boucle simple, mais aussi en boucle double <sup>8</sup>. On passe alors à la forme d'organisation apprenante et l'apprentissage se fait dans la réflexion et dans l'action.

### **L'apprentissage collectif, principe clé de l'organisation apprenante**

Divers travaux <sup>9</sup>, ont progressivement obtenu une large audience en développant un certain nombre d'idées fortes, comme celles de l'apprentissage de l'action, des savoirs d'action ou des théories de l'action <sup>10</sup>. En effet, parmi les nombreux défis soulevés par les organisations œuvrant au sein d'un monde instable, l'intérêt pour l'amélioration des capacités d'apprentissage, tant au niveau individuel qu'organisationnel, est devenu une priorité incontournable. Des travaux récents <sup>11</sup>

<sup>6</sup>. Weber M., *The Theory of Social and Economic Organization*, Londres, Oxford University Press, éd. 1947.

<sup>7</sup>. International Standardisation Organization.

<sup>8</sup>. À titre d'illustration, voir Wittorski R., *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan. 1997.

<sup>9</sup>. Argyris C., Schön D.A., *Theory in Practice*, San Francisco, Jossey-Bass, 1974.

Argyris C., Schön D.A., *Organisational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.

Schön D.A., *The Reflective Practitioner*, New York, Basic Books, 1983.

Argyris C., *Savoir pour agir*, InterÉditions, 1995.

<sup>10</sup>. Charue-Duboc F., *Des savoirs en action*, L'Harmattan, 1995.

Barbier J.-M. (sous la dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, 1996.

Pelletier G., " Chef d'établissement, innovation et formation : de la complexité aux savoirs d'action ", in Bonami M. et Garant M. (sous la dir.), *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation*, Bruxelles, De Boeck, 1996.

Pelletier G., " Management de l'éducation, formation et savoirs d'action " in Pelletier G. (sous la dir.), *Former les dirigeants de l'éducation. Apprentissage dans l'action*, Paris-Bruxelles, De Boeck-Université, 1999, p. 9-28.

<sup>11</sup>. Dechant K., Marsick V., Kasl E., " Towards a model of team learning ", in *Studies in Continuing Education*, 15 (1), 1993, p. 1-14.

Watkins K.E., Marsick V.J., 1993, *op. cit.*

ont mis au jour un modèle de l'apprentissage des équipes de travail, qui correspond à ce que nous appelons l'"apprentissage collectif". Le processus comprend plusieurs modes : cadrage/recadrage ; intégration des perspectives ; expérimentation ; communication par-delà les frontières organisationnelles de son unité.

Certaines organisations ou certaines unités organisationnelles sont ainsi, au regard de leur mission et de la nature de leur fonctionnement, proches de la forme de l'organisation apprenante. C'est le cas particulièrement des centres de recherche, des groupes d'expérimentation, des bureaux d'études, des observatoires ou encore des entreprises ou écoles innovantes. Une place majeure est faite en leur sein à un ensemble de pratiques qui caractérisent les organisations apprenantes dont :

- l'analyse et l'anticipation du changement au sein du système et de son environnement ;
- l'acquisition et le développement des capacités de questionner, de provoquer et de modifier les normes de fonctionnement ainsi que leurs postulats ;
- la mise en place et le renforcement d'une direction habile à transformer de façon constante l'organisation.

De fait, le grand défi du pilotage de ces organismes est de maintenir un apprentissage en boucle double afin de ne pas se retrouver progressivement limité dans des fonctionnements en boucle simple.

### **Comment éviter la bureaucratisation de l'organisation apprenante ?**

Cette difficulté se manifeste tout particulièrement lorsque, quelques années après leur création, les " routines de réponses acquises " s'installent, la " contestation " des idées est moins bien admise et la vigilance créative est à la baisse. Bref, la bureaucratisation des modes de pensée et de fonctionnement apparaît. Pour éviter ce glissement, trois types d'orientation caractérisent les organisations soucieuses de développer, maintenir et assurer leurs capacités d'apprentissage.

#### **• Anticiper le changement**

Développer leurs capacités d'apprentissage exige des organisations qu'elles accordent une attention constante aux différentes manifestations du changement au sein de leur environnement. À cet effet, elles mettent en place des outils de collecte et d'interprétation des informations susceptibles d'assurer une lecture sans cesse originale et de haute qualité des signaux avant-coureurs du changement et des innovations. C'est souvent au sein d'un tel cadre de fonctionnement que l'on voit apparaître des groupes de prospective, des observatoires, des veilles technologiques, etc.

#### **• Remettre en question**

Les organisations qui souhaitent maintenir leurs capacités d'apprentissage doivent aussi questionner en permanence la pertinence des normes et des paramètres usuels de fonctionnement. Les cadres de référence traditionnels et les " idées reçues " doivent être régulièrement revus, adaptés ou changés. L'apprentissage en boucle double repose en majeure partie sur l'art de formuler et de reformuler les situations et l'ouverture à des pratiques autocritiques. Ainsi, les membres de l'organisation sont invités à douter de leur façon de voir et de concevoir la réalité. Ils sont invités à faire preuve d'imagination.

#### **• Revoir le pilotage**

Assurer l'engagement dans l'apprentissage demande aux organisations apprenantes d'être dirigées par des personnes qui soient elles-mêmes engagées dans une formation continue permanente, qui acceptent que leurs décisions soient questionnées et qui reconnaissent que, dans une situation en changement et où l'incertitude est la règle, les problèmes et les erreurs sont inévitables et peuvent constituer des occasions privilégiées d'un nouvel apprentissage organisationnel.

De par sa nature, l'organisation apprenante repose sur une conception qui va à l'encontre de la gestion traditionnelle. Elle n'est pas le lieu d'une direction " forte ", au sens traditionnel, c'est-à-dire qui commande, énonce et contrôle une multitude de directives " du haut " pour ceux qui œuvrent " en bas ". L'organisation apprenante mise sur une direction qui sait prendre des risques calculés et expérimenter des approches différentes, dont le développement de groupes " semi-autonomes " de travail. La façon dont ces derniers résolvent leurs problèmes et rencontrent leurs résultats est

source d'apprentissage et de rétroaction. En conséquence, ces groupes sont capables d'un retour critique sur les processus suivis et les décisions prises pour résoudre les problèmes rencontrés dans la poursuite des résultats à atteindre. Les grandes orientations stratégiques, la communication multilatérale et la qualité des processus permanents d'apprentissage au sein de l'organisation sont au cœur du système.

Passer à un modèle d'organisation apprenante et mettre la priorité sur les capacités collectives " d'apprendre à apprendre " relèvent du défi, souvent difficile pour ceux qui ont développé un répertoire maîtrisé de réponses au sein d'un univers bureaucratique. La prise de risque du changement ne se manifeste le plus souvent que lorsque la reconduite des pratiques devient impossible et que l'ensemble de l'organisation est en crise, voire en état de survie.

### **Organisations apprenantes et apprentissages organisationnels**

Malgré la polysémie qui caractérise les notions d'organisation et d'apprentissage et, bien sûr, leurs combinatoires respectives, l'on convient généralement d'une distinction de sens entre " organisation apprenante " et " apprentissage organisationnel ". Le premier terme décrit surtout les conditions propices à l'existence d'une ouverture organisationnelle à l'apprentissage alors que le second réfère davantage aux apprentissages effectivement réalisés par l'organisation. L'un traite du processus d'apprentissage, l'autre du résultat de l'apprentissage. L'un comme l'autre sont pluriels, diversifiés et associés à un contexte donné.

Toutes les unités organisationnelles ne disposent pas des mêmes capacités d'apprentissage. Leur processus d'apprentissage peut être fragmenté, partagé ou en synergie <sup>12</sup>. Selon le cas, les apprentissages réalisés sont identifiés à une personne, à quelques individus ou à un collectif donné. Ils ne sont pas nécessairement en harmonie avec les apprentissages réalisés par les autres collectifs. Enfin, réaliser des apprentissages n'a de sens que si l'on est capable de les codifier, de les communiquer et de les faire accepter comme pratiques en usage.

### **Organisations apprenantes ou individus apprenants ?**

Savoir et pratique constituent les ferments des théories de l'action sur lesquelles se tissent les identités professionnelles au travail. Accepter la mise en jeu de ses identités nécessite un ensemble de conditions qui vont bien au-delà d'un discours aussi séducteur soit-il sur les organisations apprenantes. Car, à moins de faire de la réification, ce ne sont pas les organisations qui apprennent, mais bien les individus, ou groupes d'individus, qui disposent de capacités d'apprentissage. La question qui se pose alors est davantage de savoir quelles sont les formes organisationnelles les plus susceptibles de favoriser un partage et une maîtrise plus élargie des compétences au sein de l'action collective.

Est-il toutefois souhaitable, au sein de tous les milieux organisationnels, d'apprendre sans cesse ? Ne risque-t-on pas de fragiliser des processus dont la technologie de base, bien qu'imparfaite, a été éprouvée au cours des années ? Peut-on maintenir un état organisationnel stable si l'on procède constamment à la remise en cause des normes et paramètres de fonctionnement ? Les " entreprises caméléons ", concentrées sur la nécessité de l'adaptation incessante, peuvent-elles encore produire loyauté et confiance <sup>13</sup> ? Deux attributs essentiels sur lesquels les organisations tissent leur pérennité.

En conclusion, la mémoire organisationnelle est courte et les apprentissages, sous leur forme active et signifiante, résistent peu au départ de leurs promoteurs. En ces périodes de grande fluidité des postes, du roulement du personnel, et des départs massifs à la retraite, bien des démarches d'apprentissage relèvent du mythe de Sisyphe. L'un des défis actuels repose sur l'art de maintenir la continuité et la cohérence dans le changement permanent que semble réclamer l'organisation apprenante. Dans un tel contexte, l'" apprentissage tout au long de la vie " est une porte ouverte sur l'éternité.

<sup>12</sup>. Watkins K.E., Marsick V.J., 1993, *op. cit.*

<sup>13</sup>. Sennet R., *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York, W.W. Norton, 1998.