

L'apprentissage et logique de changement organisationnel

A partir de cette approche de l'apprentissage organisationnel proposée ci-dessus, il est possible de caractériser l'évolution des organisations en fonction de la capacité d'apprentissage de leurs membres. Ainsi, l'organisation peut être modélisée comme une ensemble d'éléments stables et instables soumis au changement et dont le mécanisme d'évolution est l'apprentissage.

L'organisation, espaces d'apprentissage et logiques de changement.

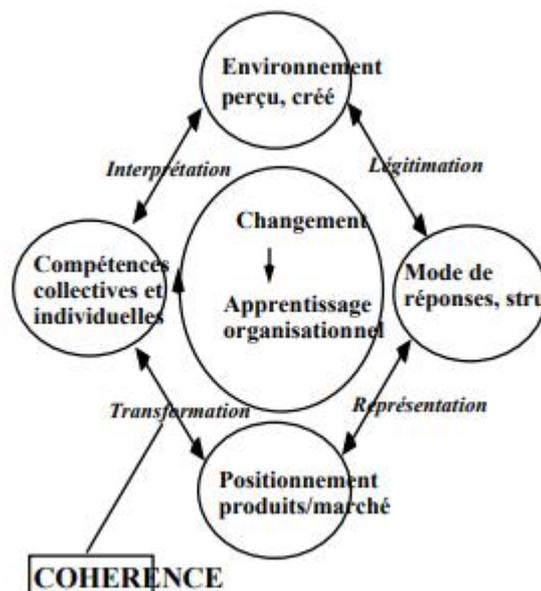
Cette vision de l'organisation s'appuie sur quatre éléments fondateurs. L'évolution de l'organisation peut être analysée comme les successions de changement entre ces éléments générant des apprentissages reproducteurs ou transformateurs. Ces éléments sont les suivants : l'environnement représenté, les compétences, le positionnement, le mode de réponse de l'organisation. Ces éléments interagissent et sont ordonnés par les individus qui cherchent à assurer la cohérence. Les moments d'apprentissage sont caractérisés par des changements entre ces différents éléments. La cohérence induit celle d'une logique des changements (Guilhon, 1993). M. Porter parle de cohésion stratégique c'est-à-dire suggère que les activités de l'entreprise -ici les compétences, les modes de réponse, les perceptions, le positionnement- s'interpénètrent et qu'il existe une concordance logique entre les décisions stratégiques, la définition des objectifs, les moyens et les produits fabriqués, et les capacités/compétences dans l'entreprise. Cette évidence a longtemps été supplantée par les priorités du management qui ont eu tendance à considérer certaines activités ou certaines compétences centrales comme étant fondamentales au détriment d'une vision globale des activités et des compétences globales dans l'organisation. La cohérence, sorte de rationalité des organisations peut être circonscrite par quatre relations majeures entre les éléments :

- a- la légitimité exprime les problèmes soulevés par la perception de l'environnement à partir de laquelle l'organisation fait des choix de coordonner des activités qui lui sont spécifiques, et de donner des réponses en fonction des règles et des routines produites. L'organisation cherche à légitimer ses choix dans ses actions. Mais, la légitimité est une contrainte (Hannan et Freeman, 1977) car si l'organisation est

amenée par ses changements à violer cet appel à légitimité, les coûts occasionnés peuvent être la perte sont très importants.

- b- La représentation caractérise la relation entre les modes de réponses de l'organisation et son positionnement dans l'environnement réalisé par sa production. Le produit ou le service offert par l'organisation est conçu, décrit et fabriqué par des procédés et des compétences en fonction de la représentation qu'en ont les membres de l'organisation, à partir de leur perception et de l'interprétation de l'environnement. Le positionnement en termes de produit/marché se définit par la représentation que se font les individus de leur organisation traduit dans l'action par les modes de réponse qu'ils développent. Le changement de positionnement a lieu lorsque les individus n'ont plus les mêmes représentations des "problèmes" (Simon, 1991), c'est-à-dire perçoivent et interprètent les informations de nature à générer des modes de réponse nouveaux.

Schéma : les éléments de l'organisation.



- c- La transformation sous-tend la relation entre le positionnement et les compétences des membres. Les compétences représentent un ensemble de connaissances nécessaires et produites par des "constructions subjectives", des interprétations qui se traduisent par des actions tangibles (Child, 1997; Takeuchi et Nonaka, 1986), c'est-à-dire par le positionnement en termes de produits/marché. Ce que Nonaka et

Takeuchi appellent la "conversion des connaissances" est transposable dans la relation de transformation présentée ici, par le passage des connaissances tacites vers des connaissances explicites, c'est-à-dire l'extériorisation. Les actions identifiables peuvent s'interpréter dans l'organisation par le système de transformation des compétences en réalisations concrètes.

- d- L'interprétation caractérise la relation entre les compétences et l'environnement. Largement décrite dans les travaux de Weick (1979, 1991) de Child (1997), l'interprétation de l'environnement par les individus se traduit par des situations "équivoques" et multiples donnant lieu à des choix d'organisation. L'environnement est "agi" et sélectionné par les individus sur la base de leurs connaissances et de leurs compétences. L'interprétation de l'environnement ne se réalise qu'à partir des compétences collectives et partagées des membres qui sélectionnent et retiennent de l'environnement que ce qui leur convient pour rationaliser leurs actions. L'interprétation conduit donc à une reproduction ou à une transformation des compétences selon les solutions préférées par les individus pour "structurer" (Giddens, 1987) l'organisation. La cohérence est le principe d'équilibre entre ces quatre relations et ces quatre éléments centraux dans lesquels se retrouvent les différentes dimensions des organisations. L'organisation est ainsi représentée comme un ensemble d'individus qui interagissent en échangeant des informations codées d'après des routines, des règles et des codes spécifiques et partagés dans un contexte particulier, à l'intérieur de structures formelles. L'apprentissage organisationnel apparaît dans les organisations dès que la cohérence recherchée est menacée par des ruptures brutales dans les relations. Les membres corrigent ces erreurs perçues ou interprétées déplaçant les connaissances et les compétences pour reproduire le système ou en les transformant pour changer le système.

Moments, mécanismes et types d'apprentissage organisationnel.

L'organisation évolue parce que ses membres apprennent à faire les mêmes choses ou à faire différemment. Ce qui est chez certains auteurs évoqué comme des non-apprentissages ou des désapprentissage, phase durant laquelle les individus déconstruisent leurs certitudes, doit être plutôt considéré comme un apprentissage transformateur qui casse les visions, les certitudes, les normes et les objectifs, les routines. Les périodes de changement sont des périodes de moments apprenants et les périodes de stabilité sont celles de la compréhension des mécanismes de changement.

L'évolution des organisations se traduit par des périodes de changement dues à des variations dans les relations d'interprétation, de représentation, de légitimation et de transformation.

Le processus d'apprentissage intervient pendant ces changements et vise à déplacer ou transformer les connaissances et les compétences dans l'organisation. Toutefois, il subsiste un écueil dans ces changements qui réside dans le mécanisme de conversion des savoirs et notamment des savoirs partagés. L'apport de Nonaka (1994) est fondamental pour comprendre le passage des niveaux de connaissance individuels vers les niveaux collectifs et pour comprendre la dimension tacite et discursive de l'apprentissage que nous avons mise en évidence ci-dessus.

En effet, les individus apprennent ensemble en partageant des représentations, des attitudes et des connaissances non dites caractérisées par des actions communes et des réponses identiques aux problèmes. Les individus apprennent aussi ensemble en explicitant les problèmes représentés et les solutions proposées. L'apprentissage organisationnel revêt donc une dimension non-dite et une dimension exprimée. Les connaissances et compétences partagées sont déplacées ou transformées dans la mesure où les individus expriment en commun des problèmes organisationnels ou agissent dans un contexte qu'ils contribuent à transformer.

L'apprentissage organisationnel est donc repérable dans les organisations par les différentes relations d'interprétation, de légitimation, de transformation et de représentation.

Celles ci, en étant soumises au changement, traduisent une conversion des savoirs tacites et explicites qui prend des formes différentes selon la représentation des problèmes.

Les relations entre les éléments fondateurs de l'organisation changent lorsqu'un problème apparaît dans l'environnement ou dans l'organisation et que les individus le corrigent selon la représentation et les routines développées dans l'organisation. Il y a dans cette réponse une conversion des savoirs donnant lieu à une transformation ou à un déplacement des connaissances et des compétences. Ces conversions forment le processus d'apprentissage et créent le changement.

PR. FEROUANI