

De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel

M. Sonntag
ENSAIS Strasbourg

RESUME

La définition de projets et de stratégies, la formation des personnels, le développement organisationnel sont des moyens habituellement privilégiés pour assurer la réactivité des entreprises à côté des évolutions technologiques.

Ces affirmations générales semblent évidentes; en fait la diversité des phénomènes qu'elles recouvrent, leur complexité et leurs interactions ne vont pas sans dire. Comment les gérer revient d'abord à savoir comment les penser.

L'articulation entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel constitue l'un des noeuds générateurs de réactivité.

Notre hypothèse est qu'une entreprise à complexité humaine, c'est-à-dire misant sur la capacité d'innovation, d'interaction et d'intégration des hommes pour assurer sa réactivité et sa flexibilité en régime d'information perturbée, génère divers apprentissages locaux. Ils constituent, en quelque sorte, les réponses ponctuelles des sous-groupes, des individus pour assurer l'adaptation de l'entreprise aux évolutions du marché et des technologies. Mais un apprentissage local, qu'il soit le fait d'un groupe d'un ou de plusieurs individus n'est pas une fin en soi, il ne prend sa véritable dimension qu'à travers son intégration dans le fonctionnement global de l'entreprise. A quoi sert une nouvelle compétence si elle se heurte aux procédures et aux routines en usage ? Si un nouveau savoir-faire, pour pouvoir s'exercer, nécessite une augmentation des transactions son intérêt global devient problématique. La question qui se pose dès lors est celle de la mise en cohérence des apprentissages locaux, de leur intégration et de leur incidence sur l'évolution organisationnelle.

La mise en cohérence et l'intégration des apprentissages locaux constitue à notre avis l'un des moteurs de l'apprentissage organisationnel.

Comment les réaliser ? L'exploration de cette question s'appuie sur une recherche menée avec deux entreprises (effet d'intégration par la TGAO et par la décentralisation) sur l'évaluation des processus d'intégration et d'apprentissage organisationnel. La mise en cohérence et l'intégration diminuent les transactions ; il peut s'agir aussi bien de stratégies, de technologies, de mode de production... Cette intégration signe l'apprentissage organisationnel.

Les processus locaux d'apprentissage

L'idée de processus local d'apprentissage renvoie à une conception particulière de l'entreprise, telle qu'elle apparaît dans les analyses de FAVEREAU (1989). Pour faire face aux informations perturbées, aux problèmes, aux aléas, chaque composante de l'entreprise devra adapter ses comportements aux évolutions de son environnement pour redéfinir ses actes. Cette assertion nous amène à l'idée même d'apprentissage. Dans l'analyse de l'apprentissage les distinctions opérées par ARGYRIS et SCHÖN (1978) permettent de préciser la situation :

- l'apprentissage simple boucle (single loop learning) : détection-correction, sans changement des caractéristiques centrales des règles appliquées;

- l'apprentissage double boucle (double loop learning) : boucle de rétroaction qui lie la détection de l'erreur non seulement aux stratégies et hypothèses pour obtenir des performances, mais aussi aux normes qui définissent la performance ;

- le deutéro-apprentissage qui consiste à apprendre à apprendre : les individus réfléchissent à leur apprentissage et mettent en évidence ce qui a facilité ou empêché l'apprentissage.

Les niveaux qui nous intéressent sont l'apprentissage double boucle et le deutéro-apprentissage parce qu'ils peuvent s'inscrire dans l'organisation et fonder ainsi l'apprentissage organisationnel.

Pour une entreprise, dans un environnement économique stable, il suffisait d'optimiser une fois pour toutes les ressources humaines, son mode d'organisation, les outils de production pour obtenir un fonctionnement optimal. Il s'agissait dès lors de les faire perdurer en maintenant le statut quo. Cette situation est évidemment illusoire et absurde aujourd'hui, son évocation n'a qu'une fonction pédagogique pour mettre en lumière le fait que l'entreprise, en divers endroits est confrontée à des apprentissages du fait de l'introduction de nouvelles technologies, de l'émergence de problèmes liés aux confrontations avec l'extérieur et aux perturbations du fonctionnement interne. Aux endroits confrontés à ces perturbations pourront avoir lieu des apprentissages et naître de nouvelles compétences individuelles et/ou collectives. On peut schématiser la situation en représentant l'entreprise comme un ensemble de sections ou de services ou de lieux identifiables où des apprentissages locaux émergent par la force de la nécessité. Cet apprentissage peut concerner une équipe, un service ou un poste particulier. Mais ces lieux sont en interaction avec les autres composantes de l'entreprise. Chaque entité possède un minimum d'autonomie d'action et possède sa propre logique interne

Par exemple la confrontation à un nouveau secteur du marché, aux caractéristiques spécifiques, génère des apprentissages pour le service commercial. Ces apprentissages sont liés à la nécessité de faire face à de nouvelles pratiques commerciales. Il en va de même à travers la spécialisation en électronique d'une équipe du BE de tradition mécanique, de la constitution d'une équipe polyvalente, capable, à partir de la réception d'informations extérieures, de satisfaire un service ou de résoudre un problème dans son ensemble. L'idée d'apprentissage local fait référence à tous ces lieux de l'entreprise où de nouvelles compétences se construisent qui permettent à celle-ci de continuer son développement et son fonctionnement. Formation, confrontation à de nouveaux problèmes, changements organisationnels... sont autant de sources possibles de ces apprentissages.

Introduction des MOCN, mise en application dans un secteur de nouvelles normes de sécurité ou de qualité, décentralisation de la décision..., on pourrait continuer l'énumération. Le fait le plus intéressant pour notre analyse est celui des apprentissages locaux déclenchés par la confrontation de l'entreprise aux perturbations de l'environnement extérieur. Ils mettent en lumière qu'en régime d'information perturbée, il n'est pas possible de programmer les décisions de manière globale. Les sous-ensembles s'adaptent aux situations, développent de nouvelles compétences en résolvant les problèmes inédits qu'ils rencontrent. Loin d'être un ensemble monolithique, l'entreprise est ainsi considérée comme une interaction entre des composantes soumises à la nécessité de s'adapter aux changements des conditions de travail et aux évolutions du marché.

APPRENTISSAGES LOCAUX NON INTEGRES

Ces corps de savoir ou ces compétences spécifiques n'ont de sens au sein d'une entreprise qu'à travers leurs interactions. La production finale est le résultat de l'intervention en parallèle ou en séquences de ces compétences. L'efficacité de l'ensemble résulte en grande

partie d'une bonne synchronisation des interventions ainsi que d'une compréhension réciproque entre les différentes composantes.

Des apprentissages locaux naissent dès lors que des apprentissages doubles boucles se réalisent. Ils peuvent concerner une équipe, un service ou une personne en particulier. Mais l'apprentissage local n'est pas une finalité en soi. Il s'inscrit dans la chaîne des interdépendances de fonctions qui définit l'entreprise. Repérer les lieux où les apprentissages locaux se créent constitue la première étape de l'analyse de l'apprentissage organisationnel. Mais des apprentissages individuels peuvent avoir lieu sans générer de l'apprentissage organisationnel, des apprentissages locaux plus étendus (groupe, section) peuvent se mettre en place sans s'intégrer dans un apprentissage organisationnel global.

En fait l'acquisition de nouvelles compétences est intéressante pour l'entreprise lorsque celles-ci s'intègrent dans leur environnement pour améliorer le fonctionnement global en diminuant le coût (nombre, nature) des transactions entre composantes. Quel serait, en effet, l'intérêt d'une nouvelle compétence qui, pour s'exercer, nécessiterait une augmentation du coût des transactions parce qu'elle est en déphasage par rapport au mode de travail des autres composantes? Ce problème peut être illustré par deux exemples rencontrés lors de notre étude.

1° En raison sans doute de l'inefficacité ou de l'incompétence de certains services (SPD-SAV-Sous-Traitance), un cadre du BE a été amené, par urgence, à prendre en charge des problèmes commerciaux qui ne relèvent pas de sa fonction; il se construit progressivement une compétence dans ce domaine par la force des choses et son activité déborde peu à peu le cadre des missions de son poste. Ce dysfonctionnement n'a pas donné lieu à une restructuration des services déficients ou à une formation du personnel concerné, mais à une accumulation de travail et de nouvelles expertises pour le cadre du BE. Celui-ci devient progressivement un passage obligé pour des opérations qui ne relèvent pas de la définition de son poste en termes d'organisation fonctionnelle. Le fonctionnement global de l'entreprise s'en trouve affecté : désormais le traitement de certaines opérations qui devraient relever du service de Sous-Traitance ou du service SPD, par exemple, doit être discuté avec ces services et le cadre BE qui en possède une expertise personnelle. S'il y a eu apprentissage individuel dans cette opération, celui-ci a généré une augmentation des transactions par ailleurs.

2° En raison de l'évolution des technologies, le service BE d'une entreprise de construction mécanique a dû se doter d'une cellule spécialisée en électronique. Par recrutement de personnels extérieurs, en grande partie, un groupe a été constitué pour ces nouvelles compétences nécessaires à la conception d'ensembles mécaniques automatisés. La nouvelle cellule se développe, construit ses compétences et ses procédures de travail mais sans s'accorder véritablement avec les autres équipes (mécaniciens) du BE.

En définitive, par défaut d'intégration ou de mise en cohérence le nouveau service se développe presque en parallèle ; les transactions entre composantes du service BE, entre BE et les autres services se multiplient pour arriver à assurer un ajustement minimal. Le nouveau service du BE apparaît comme une sorte de trouble fête qui vient perturber le fonctionnement global alors qu'il aurait dû renforcer son efficacité.

Une entreprise peut ainsi générer des processus d'apprentissage c'est-à-dire des acquisitions de connaissances, de savoir-faire ou d'attitudes à la suite de changements et de contraintes nouvelles, sans qu'ils soient véritablement intégrés dans le fonctionnement global de l'organisation. La position de LEVITT et de MARCH (1988) est éclairante à ce propos. Ils font reposer l'apprentissage organisationnel sur la formalisation ou le codage des apprentissages individuels et leur inscription dans une mémoire collective qui constituerait le processus cognitif organisationnel. Le développement cognitif organisationnel se présente sous forme de routines formelles (règles, procédures, configurations structurelles) ou informelles (valeurs, croyances...).

Dans le premier cas cité, l'apprentissage est resté au niveau individuel, dans le second, au niveau local. Dans les deux cas par manque d'intégration, les nouvelles compétences ont généré pour le fonctionnement global un surcoût en transactions, peut-on dire, même si elles constituent par ailleurs des solutions à des problèmes spécifiques. Elles fonctionnaient en discordance ; l'efficacité de l'ensemble dépendra entre autre de la qualité des interfaces entre les différentes composantes. Les processus d'intégration constituent précisément des moyens d'amélioration des interactions.

MISE EN COHERENCE ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Si les processus locaux d'apprentissage (individuels ou par équipes) constituent la réponse des composantes d'une l'entreprise pour faire face aux problèmes nouveaux et à l'information perturbée, il s'agit à présent de savoir comment intégrer ces processus dans une organisation globale cohérente. Sans cohérence les transactions risquent de se multiplier au point de générer des effets pervers. A quoi sert l'acquisition d'une expertise si elle est en dissonance avec le reste?

Comment réaliser ces processus d'intégration? Il nous paraît difficile de proposer une réponse méthodologique unique. Les réponses sont sans doute multiples. Parmi les processus d'intégration on trouve aussi bien des moyens techniques comme la mise en place d'un réseau local industriel ou de la technologie de groupe, ou de formes organisationnelles comme la décentralisation, la constitution d'équipes de projet, ou plus généralement, de mécanismes de décloisonnement organisationnel. L'intégration peut aussi se réaliser à travers l'adhésion à un projet ou à une philosophie commune ou être générée par la mise en place de lieu et/ou de temps d'échange informelle d'informations. Les processus d'intégration sont en définitive des moyens de mise en cohérence des compétences et, par suite logique, des apprentissages locaux ; la mise en place d'interfaces semble primordiale dans la réalisation des processus d'intégration.

La référence à deux exemples illustrera cette analyse.

1° Dans l'entreprise de construction mécanique citée précédemment, la mise en place au sein du BE d'une équipe d'électroniciens a d'abord donné lieu à un développement en parallèle, générant de nombreuses transactions pour arriver à coordonner les travaux. Equipes de mécaniciens et équipe d'électroniciens semblaient ignorer leurs exigences et les contraintes réciproques. Ce manque d'intégration se faisait d'ailleurs ressentir sur le déroulement global du traitement d'une commande. La décision, par la direction générale, de mettre en place une GPAO a déclenché, dans ce cas de figure, le processus d'intégration. Il fallait définir un langage commun, harmoniser et formaliser les procédures, constituer une banque de données techniques communes. Les équipes ont été non seulement amenées à préciser leur démarche et à les inscrire formellement dans la mémoire collective, mais à les harmoniser avec la façon de travailler des autres équipes. A terme les transactions entre services pour traiter une commande ont pu être diminuées de moitié. Ainsi la GPAO a fait fonction d'interface entre les équipes et services et a permis de réaliser une mise en cohérence qui s'est traduite par des changements de routines et de règles de travail.

2° Les procédures d'intégration se sont cristallisées, dans un autre cas, autour d'une décision de décentralisation. Dans une entreprise de fabrication de matériel électrique, la Direction Générale a décidé de restructurer le service de production. Cette restructuration a consisté à donner plus d'autonomie à chaque division productive en y intégrant un service de process regroupant ses besoins spécifiques en maintenance, méthode usinage, outillage et équipement. Cette décision a favorisé les interactions, la synchronisation des interventions des différents services, leur connaissance réciproque et la mise en cohérence des apprentissages propres à chaque service. On peut résumer l'analyse en disant que la mise en cohérence des apprentissages locaux constitue une réponse au risque de dysfonctionnement généré par des évolutions différenciées des compétences au même titre que l'apprentissage local constitue une réponse aux problèmes liés à l'évolution des technologies ou aux aléas de l'environnement.

CONCLUSION

La réflexion sur l'apprentissage individuel et sur l'apprentissage organisationnel apporte un éclairage complémentaire sur la question de la formation. Les nouvelles compétences individuelles ou propres à une équipe ne deviennent véritablement efficaces pour l'entreprise qu'à travers leur inscription dans l'apprentissage organisationnel qui signe l'intégration de la compétence particulière dans la compétence collective.

Cette constatation rejoint d'ailleurs la question de l'acquisition des connaissances : l'assimilation de connaissances ne revient-elle pas à une forme d'intégration et le manque d'assimilation ne génère-t-il pas des mode de raisonnements laborieux voire de démarches de rejet pour dissonance cognitive?

BIBLIOGRAPHIE

C. ARGYRIS, D. SCHÖN (1978) - "Organizational learning : a theory of action perspective", Addison Wesley, Reading (Mass.).

P. COHENDET, P. LLERENA, (1990) - "Integration and learning process" 2nd International Conference on Economics and Artificial Intelligence, CECCOIA-AFCET, Juillet 1990

B. CORIAT (1990) - "L'atelier et le Robot", Christian Bougeois éd., Paris, 1990.

O. FAVEREAU (1989) - "Marché interne, marché externe", Revue Economique, Mars 1989.

B. LEVITT, J.G. MARCH (1988) - "Organization learning", Annual Review of Sociology, n° 14, 1988.

P. LLERENA, M. SONNTAG (1991) - "Intégration des ressources humaines et apprentissages locaux dans les pmi/pme", 2^e congrès de l'AGRH, Cergy, novembre 1991.

J. MELESE, (1990) - "Approches systémiques des organisations", Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.