

Apprentissage organisationnel, contingence et systèmes de représentation

Lionel CHAMBRIER

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Nantes

RÉSUMÉ

"Les recherches dans le domaine de l'apprentissage organisationnel ont tendance à sous-estimer les limitations imposées à la rationalité adaptative par les caractéristiques des acteurs humains et des organisations. Elles sont semblables à celles imposées à la rationalité calculée et certainement aussi profondes." Il faut donc pouvoir définir "une théorie de l'apprentissage dans des conditions d'ambiguïté organisationnelle" (MARCH & OLSEN, 1991). Nous étudierons les conditions d'émergence de la question de l'apprentissage organisationnel à travers les difficultés que posent la rationalité limitée, l'autonomie et la coopération dans les entreprises. La prise en compte des systèmes de représentation, à travers ce que nous avons appelé une gestion de l'incertitude, constituera une étape indispensable dans la mise en oeuvre de nouvelles formes de management pour les Ressources Humaines.

INTRODUCTION

Les cercles de qualité s'essouffent (CHEVALIER, 1991), les projets d'entreprise sont dans la tourmente (ALMEIDA & NUTKOWICZ, 1993), tandis que le management participatif ne fait plus recette (ROUX & FILLOUX, 1993). Les différentes méthodes mises en place ces dernières années pour le management des ressources humaines semblent toutes frappées d'une obsolescence rapide. Effet de mode? sans tomber dans cette explication rapide, il reste qu'il est urgent de comprendre les raisons de cette "éternelle modernisation des entreprises" (LINHARD, 1991).

Pour MARCH & OLSEN (1991) : "la prise de conscience des limites du calcul rationnel, de la planification et de la prévision comme base de l'intelligence dans les organisations, a débouché sur un intérêt accru pour leur potentiel d'apprentissage"¹.

Par là s'explique la recrudescence de ces méthodes. Elles visent toutes à développer une capacité collective pour faire face aux incertitudes dans l'environnement des entreprises.

Mais encore faut-il prendre au sérieux l'avertissement des auteurs pour qui "ceux qui décident des stratégies ont peut-être des capacités limitées en matière de prévision, de conséquences ou de contrôle des événements, mais on suppose malgré tout qu'ils sont capables de voir ce qui passe et de comprendre pourquoi. Ils savent distinguer le succès de l'échec. Si les organisations ne s'améliorent pas, il faut, pour eux, en trouver l'explication dans les diverses formes de rigidités organisationnelles qui freinent l'adoption des changements ou dans le manque de motivation, ou bien encore dans une incapacité inexplicable à tirer les leçons de l'expérience." (ibid).

Et si justement nous ne savions pas distinguer le succès de l'échec ! Incapables de tirer parti des erreurs faites et de comprendre les raisons d'un succès, ce dernier s'essoufferait rapidement et les erreurs se répéteraient tout aussi vite, entachant la crédibilité des méthodes mises en oeuvre.

CROZIER (1966) nous invite à étudier les processus de changement "en mettant l'accent non plus sur les

finalités ou les motivations de ce changement, mais sur les conditions de restructuration d'un système complexe, en fonction à la fois des problèmes de survie qui lui sont imposés et des sanctions favorables et défavorables qu'il reçoit de son environnement".

Sans nous engager dans ce court article sur un chemin aussi difficile et mal défriché, nous souhaiterions seulement revenir sur les conditions permettant l'émergence de la question de l'apprentissage organisationnel.

Pour cela nous nous resituerons d'abord dans le contexte des changements qui frappent actuellement les entreprises (I.1), et dans la faillite d'une certaine forme de gestion des hommes (I.2).

Nous examinerons ensuite le problème de la rationalité limitée avec la prise en compte de l'autonomie de l'individu (II.1). Puis nous verrons les conséquences qui en résultent pour l'organisation à travers la constitution d'une coopération (II.2).

Enfin nous serons amenés à définir en quoi le choix d'aborder les comportements collectifs et individuels à travers la notion de représentation correspond à une option méthodologique (III.1). Ceci nous permettra d'esquisser une approche de l'apprentissage organisationnel en liaison avec les nouvelles formes de management des Ressources Humaines (III.2).

I.1. LOGIQUE D'INNOVATION ET LOGIQUE D'ORGANISATION

Un débat agite depuis plusieurs années les Sciences du Travail afin de déterminer si les changements réels que vivent les entreprises sont un passage "vers de nouveaux modèles d'organisation" (VETZ & ZARIFIAN, 1993) annonçant "la fin de la division du travail" (KERN & SCHUMANN, 1989), ou s'il s'agit seulement d'un néo-taylorisme.

Force est de constater que ces changements peuvent être analysés en deux sens apparemment contradictoires:

- il existe une forte poussée de la *formalisation* dans les entreprises. La GPAO conduit souvent à une gestion centralisée, l'automatisation connaît des contraintes qui conduit à penser qu'une "division accrue du travail est en gestation" (FREYSSENET, 1992).

Une rationalisation s'opère de façon systémique qui, en même temps que s'opère une homogénéisation pour une meilleure circulation de l'information, intensifie un contrôle certes impersonnel mais réel. Les nouvelles normes de qualité imposent, même aux ingénieurs et techniciens, des règles extérieures de plus en plus contraignantes, "Taylor rattrape les cols blancs" (DUVAL, 1993). Enfin, n'oublions pas le développement d'une "ingénierie sociale" (VILETTE, 1993), qui touche tout particulièrement la GRH, avec une volonté de formaliser ce qui était jusque là informel et caché (PIOTET, 1988).

- de façon concomitante on ne peut plus nier l'importance d'une "intellectualisation de la production" (VETZ, 1986). Les investissements immatériels progressent

de façon sensible (CASPAR, 1988) et le fonctionnement interne de l'entreprise connaît de plus en plus des démarches réellement participatives (LAVILLE, 1992). Les thèmes récurrents de la culture d'entreprise ou de la flexibilité interne marquent bien une "*déformalisation*" visant à faire face à l'augmentation des incertitudes. Aussi parle-t-on d'"après taylorisme" dans les stratégies des entreprises face aux Ressources Humaines (STANKIEVICZ, 1988).

L'entreprise serait-elle comme Pénélope défaisant la nuit l'ouvrage qu'elle tissait le jour? Nous émettrons plus sérieusement l'hypothèse avec ALTER (1993), que dans l'interprétation des changements contradictoires que vivent les entreprises, "la question posée n'est pas celle d'une transition difficile vers un modèle post-taylorien mais celle d'une contradiction fondamentale entre les logiques d'*organisation* (contraintes de standardisation, de coordination et de programmation), et les contraintes d'*innovation* (élaboration de combinaisons nouvelles entre les ressources de l'entreprise, capacité à réagir à des opportunités ou des événements imprévus)²." Bien entendu il faut prendre le terme d'innovation dans un sens beaucoup plus large que l'innovation technique. C'est toute capacité permettant d'agir dans l'incertitude, d'où la légitimité nouvelle de l'autonomie des acteurs.

En tout état de cause il y aurait dans toute entreprise une contradiction interne entre un modèle d'organisation et des pratiques informelles échappant à toute modélisation. Cette hypothèse présente l'avantage de ne pas faire table rase de l'histoire de la gestion et, en particulier, de l'histoire de la gestion des hommes en entreprise. Nous allons voir en effet que cette contradiction entre organisation et innovation, logique formelle et logique informelle, est au coeur de la gestion des hommes, et peut être comprise comme la difficulté de cette dernière à se concevoir comme une gestion de l'incertitude, de la contingence.

I.2. GESTION DES HOMMES ET HISTOIRE DE CERTITUDES

Si on veut bien se pencher sur le problème que constitue la gestion des hommes dans une entreprise, il n'est pas inutile de se replonger dans les écrits de F.W. TAYLOR (1989). Son *Shop Management* commence par une critique des pièges de la direction traditionnelle fondée sur l'initiative de l'ouvrier et la stimulation de cette initiative par un salaire au rendement.

REYNAUD (1989) résume cette critique : "Faute d'information rigoureuse de part et d'autre sur ce qui est un bon travail, (ce qu'on peut vraiment exiger du salarié), et sur ce qui est précisément un bon salaire (être sûr de gagner plus quand on se donne du mal), le salarié limite sa production (c'est la "flânerie"), et l'employeur paye un salaire médiocre : Taylor pense que l'on peut sortir de cette impasse en définissant rigoureusement le travail".

Ainsi l'initiative qui était laissée jusque là au compagnon est considérée comme une source trop grande d'incertitude et donc de conflit. Une organisation rationnelle et formelle, en un mot objective, est le seul

moyen d'ôter tout doute à l'ouvrier comme au contremaître, et par là-même de rétablir une confiance mutuelle.

Ce refus de l'incertitude dans les rapports entre l'ouvrier et son employeur débouche paradoxalement sur l'absence d'une gestion des hommes. Celle-ci est avantageusement remplacée par une organisation du travail où le bureau des méthodes est prépondérant. C'est le passage du "gouvernement des hommes à l'administration des choses". Ainsi, non seulement la logique d'organisation s'oppose à une logique d'initiative, mais en plus elle vise à nier cette dernière par une gestion rationnelle et certaine.

Ce fil conducteur nous permet de comprendre en quoi la gestion des hommes commence véritablement avec l'École des Relations Humaines. Les expériences menées à Hawthorne par E. Mayo permirent de découvrir l'importance des relations et groupes informels. Une "logique des sentiments" devait être prise en compte à côté de la logique formelle de l'OST si l'on voulait un travail pleinement efficace. Dès lors la fonction Personnel s'élargit considérablement, prenant en compte la gestion des carrières, la formation, le conseil au personnel et peu à peu les politiques centrées sur le leadership, sur la définition de zones de participation pour les salariés et sur une communication informelle (SAINSAULIEU, 1987).

S'il s'agissait bien là d'une rupture avec le dogme taylorien d'une organisation rationnelle, la gestion des relations humaines n'en est pas pour autant une véritable gestion de l'incertitude. Tout en reconnaissant une logique informelle à côté de la logique formelle, il n'y a pas d'opposition irréductible de l'une à l'autre. Tout le travail des relations humaines va consister au contraire à trouver les outils permettant d'intégrer cette logique informelle aux objectifs de l'organisation. Avec la notion déterministe de *besoins* enracinés dans une nature humaine, l'école des relations humaines ouvre la logique d'organisation plutôt qu'elle ne lui oppose une logique contradictoire.

II.1 RATIONALITE LIMITEE : L'AUTONOMIE ENTRE CONTINGENCE ET COGNITION

Face à une gestion de la certitude, la prise en compte de l'organisation comme *système social* (KATZ & KAHN, 1966) constitue une évolution majeure pour la gestion des hommes.

Issu de l'application à l'organisation de la Théorie Générale des Systèmes de L. von Bertalanffy, le concept de système social permet d'appréhender les individus comme autant de *ressources humaines* (input). Un pas supplémentaire va être franchi par SIMON (1976) avec la remise en cause de la prévisibilité du comportement humain et sa distinction entre rationalité substantielle et rationalité procédurale : "Un comportement est substantiellement rationnel quand il est approprié à la réalisation de buts donnés à l'intérieur de limites imposées par des conditions et des contraintes données... La rationalité du comportement dépend de l'acteur

uniquement en raison de ses buts. Étant donné ces buts, le comportement rationnel est déterminé entièrement par les caractéristiques de l'environnement dans lequel il prend place." En revanche, "un comportement est procéduralement rationnel quand il est le résultat d'une délibération appropriée. Sa rationalité procédurale dépend du processus qui l'a engendré" (ibid).

L'accent est ici déplacé de la décision elle-même vers la procédure qui y conduit. Cette procédure est la faculté de *juger* dans une situation non déterminée. c'est elle qui fournit l'autonomie nécessaire à l'individu pour agir malgré cette incertitude. L'autonomie de l'individu n'est donc acquise qu'au prix d'une contingence quant à la détermination de ses buts par lui-même et par les autres.

"Chaque homme dispose d'un quantum d'informations qu'il ne communique que partiellement parce qu'il ne peut pas (manque de temps, manque de capacité à formaliser) ou ne veut pas en faire connaître l'intégralité... Grande rupture avec le taylorisme : la subjectivité a certes toujours existé, mais elle passe du statut de dysfonctionnement à traquer au statut d'élément constitutif à valoriser" (LORINO, 1989).

A travers cette autonomie subjective qui fait de chaque individu une ressource spécifique, c'est une légitimité autre que celle liée à la logique d'organisation qui émerge dans l'entreprise.

Cette rationalité procédurale renvoie aux capacités cognitives de l'individu. Les sciences de la cognition posent que "les membres efficaces des organisations sont typiquement des machines performantes de traitement de l'information et des architectes créatifs de l'expérience pleine de sens. Ils s'engagent dans des tentatives actives pour donner sens aux myriades d'informations qui les entourent. Ils se forment une compréhension à partir d'informations très limitées et particulièrement ambiguës et, sur la base de cette compréhension, ils passent à l'action." (SIMS & GIOIA, 1986).

LEBRATY (1992) rappelle le rôle des représentations dans l'innovation en tant qu'elles permettent de combiner les éléments qui composent la réalité dans différentes configurations, de recadrer des situations d'une toute autre manière pour créer une situation nouvelle. En effet le propre d'une représentation est de ne pas être une simple copie du réel, une image, WATZLAWICK, (1988) parle d'une "invention de réalité".

La représentation invente et construit de nouveaux rapports au réel, elle innove en permanence permettant de s'adapter à des situations non répertoriées, non formalisées *a priori*. C'est dans ce travail de création de lois propres à la situation de l'individu que se construit son *auto-nomie vis-à-vis* de son travail. Cette autonomie est l'enjeu de la logique d'innovation que développe le management pour faire face à la nécessaire flexibilité de l'entreprise.

WEICK (1969), plutôt que le terme d'organisation, préfère parler de "l'acte d'organiser" (organizing). Il veut ainsi marquer le fait que l'organisation se ramène à ceux

qui y agissent, les individus, qui par leur autonomie, leur capacité à se représenter une situation complexe, "organisent" leur environnement. Ce dernier est littéralement "institué" (enacted)³ au travers d'une activité cognitive qui permet à l'individu de s'y adapter.

Le management s'appuyant trop souvent sur des modèles formels et préétablis a tendance à oublier qu'il a affaire avec des personnes "agissantes" qui obéissent à leurs propres représentations. Il ne s'agit pas d'individus qu'il faudrait faire agir, à qui on devrait faire intérioriser les représentations nécessaires à un changement dans l'entreprise.

On retrouve la contradiction entre, d'une part, un discours qui reconnaît que l'individu doit être autonome et prendre des initiatives afin d'être toujours un acteur par rapport à son travail et, d'autre part, une pratique qui reste accrochée à une approche du management où l'individu doit se soumettre à des outils élaborés par d'autres, à des règles prescrites et non négociées.

Le système de représentation est donc au coeur de l'autonomie de l'individu et d'une logique de d'innovation dans l'entreprise. Nous voudrions à présent montrer que l'autonomie de l'individu et le caractère limité de sa rationalité conduit à *déréifier* l'organisation. Ceci permet la prise en compte du problème de *la constitution d'un collectif* dans l'entreprise.

II.2 LA COOPERATION, NI COORDINATION MARCHANDE NI FONCTIONNALISME

C'est ce problème, de la coopération et de la constitution d'un collectif, qu'ignore le taylorisme. Il considère l'autonomie de l'individu comme une source ingérable par l'entreprise. Une science du travail doit donc avoir pour rôle l'édiction d'un ensemble de règles *certaines*, formalisant pour chaque poste la quantité de travail et le temps nécessaire pour y parvenir. Ces règles doivent permettre la conclusion d'un véritable *contrat* de rendement, clair et objectif entre l'ouvrier et l'employeur.

L'organisation devient le lieu d'une simple coordination marchande, perdant son identité qui la différencie d'un Marché. "Elle disparaît en temps qu'entité collective; elle se réduit à de l'interindividuel pur." (FAVEREAU, 1989a) C'est en ce sens que l'OST est en réalité une organisation fort peu développée (CLERC, 1991). Elle touche seulement à l'organisation *directe* du travail, sans tenir compte de l'efficacité de l'organisation dans son ensemble et de sa dynamique interne potentielle.

Dès lors se met en place un cercle vicieux particulièrement destructeur. L'individu, contraint et soumis à une logique marchande, a tendance à exacerber son individualisme⁴, ce qui renforce les structures formelles de l'entreprise et crée une véritable réification de l'organisation.

Si l'on observe les nouvelles formes d'organisation du travail, comme le zéro-stock, la qualité totale,

l'organisation-projet, les technologies de groupe..., on est frappé par un management qui incite les personnes "à travailler ensemble et simultanément et non plus séparément et de façon séquentielle" (IRION, 1990). La complexité des techniques rend indispensable un travail en commun et à un échange généralisé d'information. Les conditions de production exigent une polyvalence et une intégration des opérateurs à une, voire plusieurs équipes de travail.

Ce qui est immédiatement mis à mal, c'est l'utopie d'une coordination rationnelle et formelle des individus vis à vis des buts de l'organisation. Il n'y a plus de continuum possible entre une organisation et des individus extérieurs les uns aux autres et reliés par une sorte de principe de rationalité absolue. Ce qui devient prépondérant ce n'est plus la rationalité de l'action mais son caractère collectif.

Le maître mot qu'est la flexibilité fait évoluer l'entreprise "vers une forme essentiellement dynamique. Elle devient un "organisme" adaptant continuellement sa structure au "milieu" dans lequel il est plongé" (COHENDET & LLERENA, 1987). Ceci se concrétise par un décloisonnement poussé des structures des fonctions et des responsabilités, visant une intégration organique, systémique au sein de l'entreprise.

Mais si l'autorégulation recherchée n'est pas une coordination marchande, elle ne doit pas non plus sombrer dans un *fonctionnalisme*. (SILVERMAN, 1973) L'intégration ne s'opère pas "naturellement". Ce serait confondre interaction et interdépendance : "dans l'interaction, un des acteurs peut cesser de se sentir complémentaire de l'autre, tandis que dans l'organisation ils doivent le demeurer" (BERNOUX, 1985 p.148)⁵.

Aussi l'institution d'un environnement (WEICK, 1969) ne s'opère pas indépendamment d'une *interaction* avec d'autres individus. L'environnement n'existe qu'à travers d'autres individus qui en maîtrisent des morceaux qui sont autant de "zones d'incertitude" (CROZIER & FRIEDBERG, 1977), individus avec lesquels je dois m'organiser.

Ainsi une double incertitude empêche la logique d'organisation de se fonder sur une simple interdépendance entre les individus : l'incertitude liée à l'*autonomie* de l'individu et l'incertitude liée à l'interaction de cette autonomie avec les *autres* autonomies.

C'est en ce sens que la GRH doit se concevoir comme une véritable gestion de l'incertitude, gestion d'une logique d'innovation conçue comme autonomie avec une logique d'organisation conçue comme coopération. Il en résulte une contingence que la GRH doit intégrer dans ses méthodes et ses approches.

III.1 SYSTEMES DE REPRESENTATION ET GESTION DE L'INCERTITUDE

Nous ne nous sommes pas encore intéressés au *comment* de cette coopération. Nous avons seulement examiné son émergence comme problème. Au niveau de

cette deuxième étape, le choix d'aborder le comportement à travers la notion de représentation doit être pris au sérieux et interprété comme une option méthodologique.

Il s'agit d'une part de tirer parti de la rationalité limitée de Simon en refusant toute rationalisation, psychologisation ou culturisation du comportement des acteurs au profit d'une *contextualisation*. Par là nous éloignons l'individu de tout *déterminisme*, en voyant dans son rapport intéressé, contextualisé, un rôle actif et autonome vis à vis de son environnement.

D'autre part, la notion de représentation sert aussi à la "construction sociale de la réalité" (BERGER & LUCKMAN, 1986), et donc à l'*intégration* des comportements de cet individu. ABRIC (1988), après MOSCOVICI, parle de *représentations sociales*, c'est-à-dire "l'ensemble organisé des informations, attitudes, croyances, qu'un individu ou un groupe élabore à propos d'un objet, d'une situation, d'un concept, d'autres individus ou d'autres groupes. Toute réalité sera représentée, intégrée dans un système subjectif, interne, organisé et socialement déterminé." Il ne faut pas entendre par représentations sociales un ensemble figé de rites, de codes spécifiques à l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une vie sociale déjà faite, mais d'une vie sociale en train sans cesse de se constituer. C'est un *lien social* sans cesse en formation.

La notion de représentation renvoie donc à la *construction d'un ordre* qui n'est pas indépendant d'un système de relation, d'échange avec d'autres individus. Par là même le système de représentation est lié à un système politique qui permet de comprendre la dynamique et l'existence d'autres potentialités dans l'ordre institué.

Ces deux options méthodologiques permettent de saisir l'organisation non plus comme une structure formelle mais bien plutôt comme un ensemble de "dispositifs cognitifs collectifs" (FAVEREAU, 1989b) qui ont des supports matériels et immatériels (machines, réseaux d'information, instruments de gestion⁶...).

Ces supports sont autant d'investissements de formes (THEVENOT, 1986), de règles du jeu (REYNAUD, 1989), qui permettent l'institutionnalisation de compromis entre logique d'innovation et logique d'organisation. Sous un angle plus spécifique aux sciences de gestion, nous parlerons d'*apprentissage organisationnel*.

L'apprentissage organisationnel a en commun, avec les notions précédentes, de mettre l'accent sur des processus de formation et d'évolution des représentations des acteurs, et de les relier à une coopération dont les objectifs sont incertains et évolutifs.

Le système de représentation a un rôle déterminant dans le mouvement d'intégration/différenciation propre à l'apprentissage organisationnel. En effet, le système de représentation fait référence à la rationalité limitée de l'acteur. Or cette rationalité se définit comme processus aboutissant à une solution seulement *satisfaisante* compte-tenu des préférences de l'individu. Il y a ici le

propre d'une rationalité ouverte sur un environnement complexe et changeant, toujours prête à *négoier* selon les contraintes ou opportunités qu'elle perçoit (PAVE, 1992).

Ainsi le système de représentation permet la négociation d'un compromis, d'une coopération certes conflictuelle, mais qui rend possible l'intégration d'une multitude de rationalités limitées et différenciées.

L'apprentissage organisationnel doit donc être compris comme constitutif d'un jeu entre systèmes de représentation et interactions coopératives. C'est ce jeu qui permet une contradiction/liaison entre logique d'autonomie et logique d'organisation, et que nous avons appelé une gestion de l'incertitude, afin de marquer la nécessaire contingence des instruments à mettre en oeuvre par la GRH.

Cette contingence ne justifie pas une gestion totalement aléatoire et chaotique, mais bien plutôt une différenciation dans les approches et une diversification dans les méthodes⁷. L'apprentissage organisationnel est au coeur de cette gestion de l'incertitude et lui donne un contenu concret.

III.2 APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

La notion d'apprentissage organisationnel s'est développée dans le courant des années 1970 avec ARGYRIS & SCHÖN (1978), MARCH (1991)⁸, ainsi que les travaux en psychologie cognitive de BATESON (1980) et PIAGET⁹.

Sans chercher à dresser une typologie des différentes formes d'apprentissage organisationnel (SHRISVASTAVA, 1983), nous voudrions revenir sur les deux questions autour desquelles tourne l'apprentissage organisationnel (SCHÖN, 1993) : "what is the nature of the cognitive activity involved in organizational learning? In what senses, if any, can that activity be legitimately described as "organizational"?"

Il est intéressant pour avancer dans ce questionnement de partir d'une des rares recherches sur l'apprentissage organisationnel, celle de CHEVALIER (1991). Celle-ci montre bien que "la Grandeur ou Misère des Cercles de Qualité repose sur leur ancrage, leur articulation avec les pratiques et dispositifs de gestion de l'entreprise". Pour cela il faut savoir mettre en place un dispositif plus ouvert, c'est-à-dire "être en mesure de *différencier* les attentes des personnels, de *diversifier* en conséquence les moyens de progrès à utiliser, et enfin *d'intégrer* l'ensemble avec les systèmes existants de gestion, et plus globalement avec le système stratégique de pilotage de l'entreprise." (ibid, p. 179).

Il s'agit bien dans l'apprentissage organisationnel de cette tension/liaison entre une logique d'autonomie, obligeant à différencier et diversifier, et une logique d'organisation visant à intégrer les changements dans les systèmes existants.

PASCAL (1992) conçoit ces deux logiques comme étant deux types d'apprentissage "avec un grand A ou un petit a", dont la conjonction permet l'élaboration d'une "stratégie de conflits constructifs".

Enfin, MIDLER&CHARUE (1992), partent également de la double efficacité d'un "principe de cohérence" visant à la normalisation des comportements individuels, à l'établissement d'un compromis stabilisateur qui s'inscrit dans des procédures ou la mémoire des acteurs, et d'un "principe de pertinence" basé "sur une révision locale permanente des appareils cognitifs des agents pour les ajuster aux réalités changeantes des contextes". Et dans ce cadre "l'exploration du concept d'apprentissage organisationnel, qui tente de dépasser le constat statique d'une tension entre ces deux impératifs, constitue alors un prolongement possible".

Pour gérer cette tension de façon dynamique, nous émettrons deux hypothèses.

D'une part, l'apprentissage organisationnel doit faire évoluer les systèmes de représentation, les dispositifs cognitifs, tout en maintenant une coopération. Il devra pour cela développer un *apprentissage culturel*.

D'autre part, l'apprentissage organisationnel doit maintenir une logique d'innovation sans que les contradictions qui en résultent ne fassent éclater le système. Un *apprentissage en réseau* peut fournir une voie de réflexion.

SAINSAULIEU (1977,1987) parle de "cycle d'apprentissage culturel au travail". Il s'agit d'instituer une coopération à travers une confrontation généralisée des savoirs, des représentations. Non une coopération basée sur des savoirs *identiques*, mais une interaction de ces savoirs qui aboutit à des recentrages individuels, et finalement à une *intercompréhension*. C'est un processus concret, en acte, qui, tout en préservant l'autonomie de l'individu, le confronte à son environnement et le conduit à cette intercompréhension, sorte de rationalité culturelle en mouvement.

Parallèlement il est important, si l'on veut éviter des conflits destructeurs, de développer une logique d'innovation à partir d'un apprentissage en réseau. Il s'agit d'instaurer une structure d'information horizontale (AOKI, 1986) afin de créer des zones d'incertitude (CROZIER, 1977) qui soient autant de zones d'apprentissage de l'innovation. Il est important de les concevoir comme des "apprentissages locaux" (LLERENA & SONNTAG, 1991). Une conceptualisation à partir de la théorie des réseaux permet en effet de concilier une grande liberté sur le terrain avec des structures allégées, sans qu'il en résulte un morcellement de l'entreprise ou une complexité paralysante et coûteuse.

Bien entendu, c'est sur un renforcement mutuel de chacun de ces apprentissages et, donc sur leur liaison étroite, que repose en grande partie le succès ou l'échec des changements nécessaires que dessinent les politiques de Ressources Humaines.

NOTES

¹MARCH, J.G. & OLSEN, J.P. (1975)- la mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté in MARCH (1991).

²voir également AMENDOLA, M. & GAFFARD, J.L. (1988)- La dynamique économique de l'innovation, Economica.

³Pour une bonne présentation voir ROJOT, J. & BERGMANN, A. (1989)- Comportement et Organisation, Vuibert.

⁴Pour une distinction entre individualisme et sujet autonome voir RENAULT, A. (1987)- L'ère de l'individu, Gallimard.

⁵Sur ce thème, FRIEDBERG, E. (1993)- Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée, chp V & VI, Seuil.

⁶BERRY, M. (1983)- Une technologie invisible? L'impact des systèmes de gestion sur l'évolution des systèmes humains, CRG, Ecole polytechnique.

⁷Pour un exemple intéressant en matière de gestion prévisionnelle, voir GADILLE, M. (1992)-L'apprentissage par l'entreprise de la gestion prévisionnelle de l'emploi, *Travail et Emploi*.

Voir également D'IRIBARNE, A.(1990)-La gestion de l'organisation et des ressources humaines comme facteur stratégique de la production et de l'innovation, *Revue d'Economie industrielle*, 51.

⁸Voir également le numéro spécial sur MARCH et l'apprentissage organisationnel in *Organization Science*, Fev 1991.

⁹Voir ANCORI,B.(1992)- Apprendre, se souvenir, décider. Une nouvelle rationalité dans l'organisation, CNRS éditions.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC, J.C. (1988) - Coopération, compétition et représentations sociales, Delval.
- ALMEIDA, N. & NUTKOWICZ, A. (1993) - Les projets d'entreprise dans la tourmente, Ed. liaison.
- ALTER, N. (1993) - La crise structurelle des modèles d'organisation, *Sociologie du Travail* n°1.
- AOKI, M. (1986) - Horizontal versus vertical information structure of the firm, *American Economic Review*, vol 76, n°5, p971-983
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D.A. (1978) - Organizational learning : a theory of action perspective, Reading, M.A. : Addison-wesley.
- BATESON, G. (1981) - Vers une écologie de l'esprit, Seuil.
- BERGER, P. & LUCKMAN, T. (1986) - La construction sociale de la réalité, ed Méridiens-Klincksieck.
- BERNOUX, P. (1985) - La sociologie des organisations, Seuil.
- CASPAR, P. & AFRIAT, C. (1988) - L'investissement intellectuel, *Economica*.
- CHARUE, F. (1991) - Apprentissages organisationnels et mutation industrielle, Thèse de Doctorat, Ecole des Mines Paris.
- CHEVALIER, F. (1991) - Cercles de qualités et changement organisationnel, *Economica*.
- CLERC, D. (1991) - L'organisation de l'entreprise, *Alternatives Economiques mars*.
- COHENDET, P. & LLERENA, P. (1987) - Productique et nouvelles représentations du processus de production in la *productique*, *Economica*.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977) - L'acteur et le système, Seuil.
- CROZIER, M. (1966) - Le modèle d'action administrative à la française est il en voie de transformation? in REYNAUD, J.D. et alii - *tendances et volontés de la société française*, SEDEIS.
- DE TERSSAC, G. (1992) - Autonomie dans le travail, PUF.
- DOISE, W. (1986) - Les représentations sociales : nouveau champ d'études, Delachaux.
- DUVAL, G. (1993) - Taylor rattrape les cols blancs, *Alternatives économiques*, janvier.
- FAVEREAU, O. (1989a) - Marché interne, marché externe, *Revue Economique* n°40.
- FAVEREAU, O. (1989b) - Vers un calcul organisationnel?, *Revue d'économie politique*, Mars
- FREYSSINET, M. (1992) - Processus et formes sociales d'automatisation, *Sociologie du Travail* n°4.
- FRIEDBERG, E. (1993) - Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée, Seuil.
- GASPARD, P. (1988) - L'investissement intellectuel, *Economica*.
- GIORDANO, Y. (1992) - Décisions et organisation: quelles rationalités ? *Economies & sociétés*, S.G. n° 17.
- IRION, B. et alii (1990) - L'usine du futur. L'entreprise communicante et intégrée, La Documentation Française.
- JODELET, D. (1989) - Les représentations sociales, PUF.
- KATZ, D. & KAHN, R. (1966) - The social psychology of organization, New-York : wiley.
- KERN, H. & SCHUMANN, M. (1989) - La fin de la division du travail?, Ed. MSH Paris.
- LAVILLE, J.L. (1992) - La participation dans les entreprises en Europe, Vuibert.
- LEBRATY, J. (1992) - Management et gestion : quel apprentissage?, *Economies & Sociétés série Sciences de Gestion* n°18.
- LINHART, D. (1991) - Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises, Seuil.
- LLENERA, P. & SONNTAG, M. (1991) - Intégration des Ressources Humaines et apprentissages locaux dans les PMI/PME, Actes du Colloque AGRH.
- LORINO, P. (1989) - L'économiste et le manager, La Découverte.
- MARCH, J.G. (1991) - Décisions et organisation, EO.
- MIDLER, C. & CHARUE, F. (1992) - Mutation industrielle et apprentissage collectif, in TERSSAC, G. et alii, *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepad-Editions.
- PASCAL, R.T. (1992) - Les risques de l'excellence, Interéditions.
- PAVE, F. (1992) - Pour une approche laïque du "mystère" de l'intégration, *Gérer et Comprendre mars*.
- PICQ, T. (1991) - La maîtrise de la complexité par le développement de l'intelligence de l'organisation, Thèse de Gestion ESA-Grenoble.
- PIOTET, F. (1988) - L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation, *Revue Française de Sociologie*, Jan-Mars.
- REYNAUD, J.D. (1989) - Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale, A.Colin.

ROJOT, J. & BERGMANN, A. (1989) - Comportement et organisation, Vuibert.

ROUX, O. & FILLOUX, F. (1993) - Le management participatif ne fait plus recette, *Liaisons sociales*, 79, mai.

SAINSAULIEU, R. (1977) - L'identité au travail, Presses de la FNSP.

SAINSAULIEU, R. (1987) - Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, PFNSP.

SCHÖN, D. A. (1993) - Organizational Learning and the Epistemology of Practice, in Colloque de Cerisy. "Rationalité limitée et Constitution du collectif".

SENGE, P. & GAUTIER, A. (1991) - La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent, First.

SHRISVASTAVA, P. (1983) - Typology of organizational learning systems, *Journal of Management Studies*, 20(1).

SILVERMAN, D. (1973) - La théorie des organisations, Dunod.

SIMON, H. A. (1976) - From substantive to procedural rationality in *Method and Appraisal in Economics*, LATSIS, S., Cambridge University Press.

SIMS, H. et alii, (1986) - The thinking organization, San Francisco : jossey-bass.

STANKIEVICZ, F. (1988) - Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. L'après Taylorisme, *Economica*

TAYLOR, F. W. (1902) - Organisation du travail et direction des entreprises, textes choisis par VATIN, F., EO.

THEVENET, A. (1992) - Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

THEVENOT, L. (1986) - Les investissements de formes in *Conventions Economiques*, PUF.

VETZ, P. & ZARIFIAN, P. (1993) - Vers de nouveaux modèles d'organisation, *Sociologie du Travail* n°1.

VETZ, P. (1986) - Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production, *Sociologie du Travail* n°1.

VILETTE, M. (1993) - L'ingénierie sociale, une forme de sociabilité d'entreprise, *Problèmes Economiques* n°2315.

WATZLAWICK, P. et alii, (1988) - L'invention de la réalité, Seuil.

WEICK, K. E. (1969) - The social psychology of organizing, Reading, M.A. : Addison-wesley.

WEISS, D. et alii, (1988) - La fonction Ressources Humaines, EO.