

Théorie des organisations

L'organisation apprenante ou intelligente

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
Les origines de l'organisation apprenante	2
L'approche ressources et compétences.....	4
Le management de l'apprentissage organisationnel.....	5
Le modèle d'Aryis et Schön	5
Le modèle de Nonaka.....	6
Conclusion	7
Références	8

Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons découvrir ce que représente **l'organisation apprenante**, aussi appelée « **intelligente** ». Nous verrons qu'elle est étroitement liée au **management de l'apprentissage organisationnel** et à **l'approche ressources / compétences**.

Les origines de l'organisation apprenante

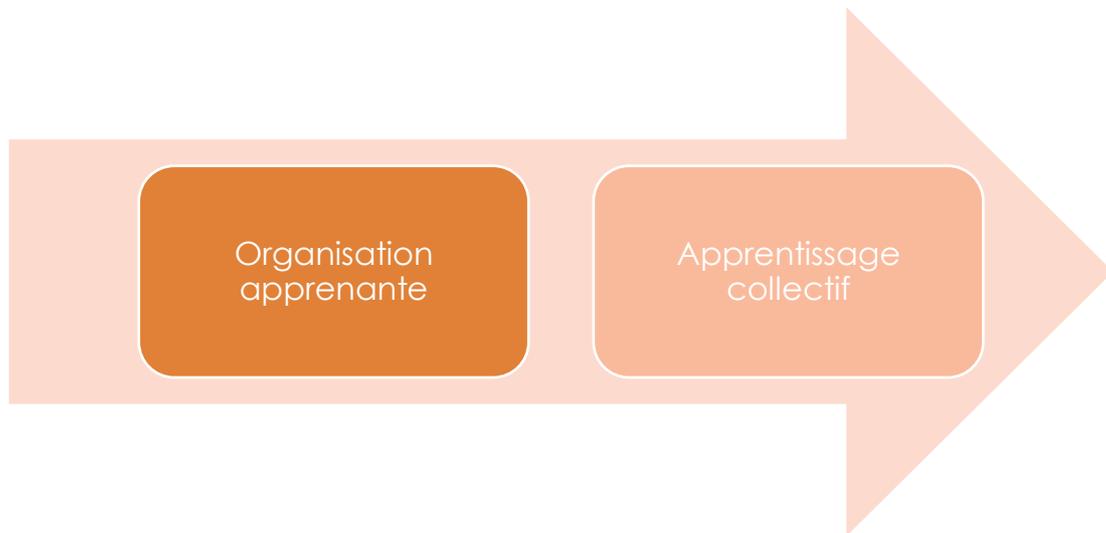


Figure 1. Les origines de l'organisation apprenante

L'idée **d'organisation apprenante et d'apprentissage organisationnel** se développe dans les années 1990.

Il faut toutefois noter que les travaux concernant le fait **qu'une organisation puisse apprendre** ne sont pas si récents. Ils datent déjà de la notion de courbe d'apprentissage développée en 1936 par Wright.

Une organisation apprenante est une organisation qui est capable d'avoir un **apprentissage collectif**.

Senge en 1990 décrit une organisation intelligente comme une organisation dont les membres peuvent constamment développer de **nouveaux modes de pensées** et où les **individus apprennent comment apprendre ensemble**.

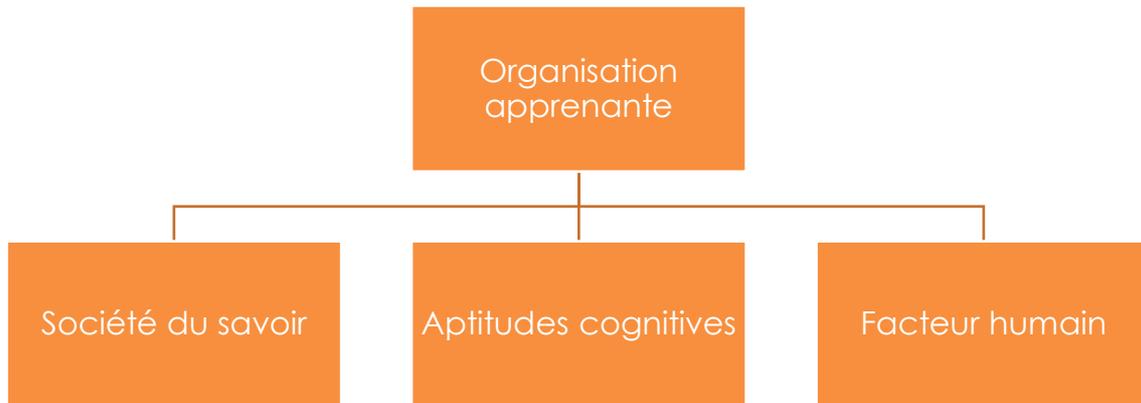


Figure 2. Les raisons du succès de l'organisation apprenante

Cette théorie de l'organisation apprenante a rencontré du succès pour **trois raisons principales** :

1. **L'avènement de la société du savoir.** En effet, à la suite de la révolution industrielle, l'économie est particulièrement axée sur la connaissance. Le savoir est une arme et donne du pouvoir. On parle d'ailleurs de société de la connaissance.
2. **L'évolution vers plus d'aptitudes cognitives.** Les employés ne sont plus seulement une main d'œuvre peu qualifiée. Ils savent traiter l'information, résoudre des problèmes, mobiliser leurs connaissances pour apporter des solutions.
3. **L'importance du facteur humain et des compétences individuelles.**

L'approche ressources et compétences

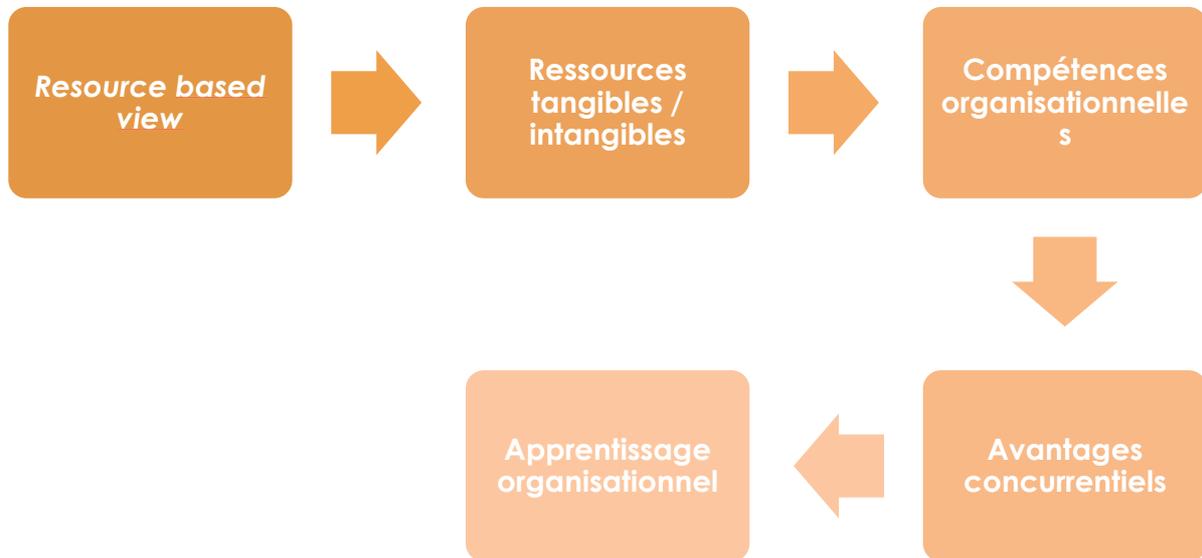


Figure 3. L'approche ressources et compétences

Dans ce contexte, il est question de la « **resource based view** », autrement dit, le modèle des ressources et des compétences.

Cela signifie qu'au sein des organisations il existe un **assemblage de ressources internes** qui peuvent être **tangibles ou intangibles**. C'est alors au manager de les assembler pour créer des compétences organisationnelles. Ces compétences organisationnelles représentent la **capacité de réaliser collectivement des tâches** (comme produire, vendre).

Cela permet ensuite d'arriver à des **avantages concurrentiels durables et difficile à imiter**.

L'entreprise doit alors entretenir, améliorer ses **ressources et compétences clés**. Il est question **d'apprentissage organisationnel**. Élément central dans la survie de l'entreprise.

Le management de l'apprentissage organisationnel

Le modèle d'Aryis et Schön

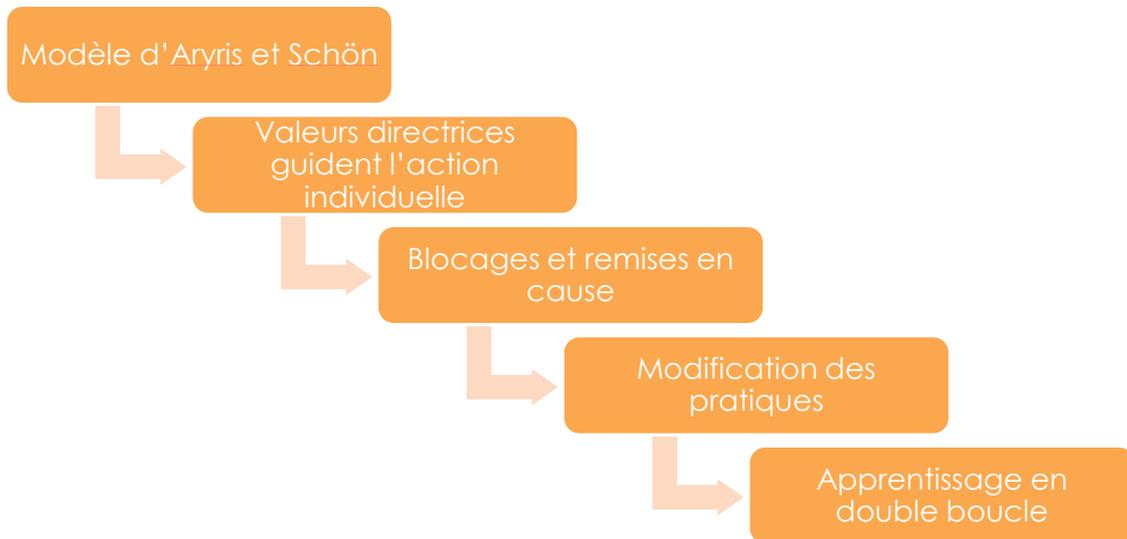


Figure 4. Le modèle d'Aryis et Schön ou apprentissage en double boucle

Le modèle d'apprentissage organisationnel d'Aryis et Schön est aussi appelé « **apprentissage en double boucle** ».

Selon les auteurs, les individus agissent via leurs **propres valeurs directrices**, quel que soit le pays, la culture, etc. Il peut alors arriver des **situations de blocage**. Pour sortir de situations de blocage, une **remise en cause des valeurs est obligatoire**. On parle d'**apprentissage en double boucle**.

L'apprentissage en double boucle c'est le fait d'être capable de **corriger les erreurs en modifiant ses pratiques**.

Les auteurs préconisent **3 éléments clés pour corriger cela** : faire des choix informés, avoir une information valide, contrôler la mise en œuvre des actions pour détecter et corriger les erreurs.

Ils indiquent que seul un **expert extérieur** peut arriver à faire se remettre en question le dirigeant. En effet, **l'organisation est jugée incapable d'initier elle-même un apprentissage en double boucle avec son management**.

Le modèle de Nonaka



Figure 5. Le modèle de Nonaka ou « knowledge management »

Le **modèle d'apprentissage organisationnel de Nonaka** montre que ce-dernier peut se gérer dans et par l'organisation. Il fonde le **knowledge management ou management des savoirs / des connaissances**.

Cette idée repose sur le modèle SECI. En d'autres termes, il repose sur les **interactions entre le savoir explicite** (savoir transmissible dans un langage formel et codifié) et le **savoir tacite** (difficile à formaliser et à transmettre).

Un **contexte organisationnel** est alors nécessaire pour soutenir le processus SECI et l'auteur l'appelle « **Ba** » (en japonais).

Le « **Ba** » est espace physique, virtuel, mental (idée partagée) ou une combinaison de ces éléments (groupe de travail) où **des individus se rencontrent pour partager leurs savoirs, savoir-faires, etc.**

Il repose sur un **engagement** de chacun et des **relations de confiance**.

Selon Nonaka, la direction, doit avoir une **vision stratégique des savoirs**. C'est-à-dire qu'elle doit évaluer les savoirs existants, identifier ceux qui seront nécessaires pour **créer l'avantage concurrentiel** et prévoir les nouvelles connaissances à acquérir.

Conclusion

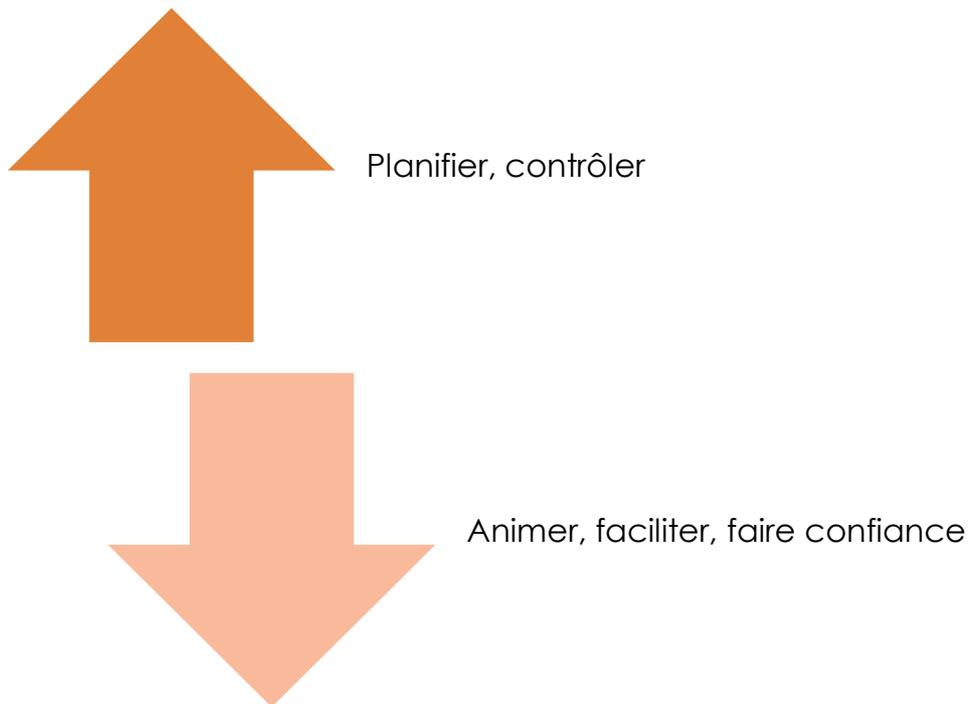


Figure 6. Un changement de management

Il faut savoir que les **structures horizontales** (comme les groupes de projet) favorisent les échanges, la libre circulation et le partage de l'information. Ce type de structure est adapté à **l'entreprise apprenante**.

Il y a donc un **changement du management**. Les tâches principales ne sont plus de planifier et de contrôler mais de **développer un management participatif**. Le manager est animateur, pédagogue, facilitateur, il instaure un climat de confiance.

Cela est totalement en phase avec les **aspirations des individus** qui désirent de plus en plus d'autonomie et de liberté au travail.

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Les origines de l'organisation apprenante	2
Figure 2. Les raisons du succès de l'organisation apprenante	3
Figure 3. L'approche ressources et compétences	4
Figure 4. Le modèle d'Aryris et Schön ou apprentissage en double boucle.....	5
Figure 5. Le modèle de Nonaka ou « knowledge management ».....	6
Figure 6. Un changement de management.....	7