



Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique de Argyris et Schön

Jacques Leplat



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3758>

DOI : 10.4000/pistes.3758

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Référence électronique

Jacques Leplat, « Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique de Argyris et Schön », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 4-1 | 2002, mis en ligne le 01 mai 2002, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3758> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/pistes.3758>

Ce document a été généré automatiquement le 22 septembre 2020.



Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique de Argyris et Schön

Jacques Leplat

RÉFÉRENCE

Argyris, C. et Schön, D.A. (2002/1996). Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique. Paris : DeBoeck Université, 380 p.

- 1 Ce livre est la traduction française de l'ouvrage original paru en 1996. Le lecteur de langue française saura gré aux traducteurs d'avoir affronté cet

« ouvrage complexe qui présente dans un format condensé un nombre très important de données de toutes sortes qui embrassent à la fois les aspects les plus théoriques mais aussi les plus pratiques du management » (les traducteurs, p. 5)

- 2 Ces derniers y ont apporté quelques améliorations formelles, en particulier de petits textes introductifs à chaque chapitre. Les auteurs, spécialistes éminents, sont bien connus du public de langue française, en particulier D.A. Schön dont l'ouvrage, *The reflective practitioner*, paru en 1983, est souvent cité notamment pour la défense de l'originalité de la démarche du praticien.



- 3 Un avant-propos détaillé situe l'ouvrage dans son contexte historique et actuel, et constitue un bon guide pour la lecture : en voici quelques idées essentielles. Il est d'abord noté que

« la littérature développée autour de l'apprentissage organisationnel¹ ces trente dernières années se divise en deux branches distinctes. La première, normative, axée sur la pratique (...) prend le terme apprentissage organisationnel comme mot clé (...). La seconde (...) traite l'A.O. comme un sujet de recherche intéressant pour les étudiants de business schools essentiellement » (p. 9).

- 4 Pour les deux auteurs, entre ces deux écoles, l'A.O. soulève quatre questions fondamentales :

1. « Quelles conditions une organisation doit-elle réunir pour espérer apprendre ? »
2. « De quelle manière les organisations concrètes sont-elles capables d'apprendre, si toutefois elles en ont les moyens ? »
3. « Parmi les apprentissages dont les organisations sont ou pourraient devenir capables, lesquels sont souhaitables, c'est-à-dire bons pour l'organisation ? »
4. « Par quels moyens les organisations peuvent-elles développer leurs capacités à apprendre ce qu'elles souhaitent apprendre ? » (id.).

- 5 Les auteurs dégagent ensuite onze caractéristiques majeures de leur perspective : en voici quelques extraits :

« Notre approche de l'A.O. est normative et axée sur la pratique (...). Notre souci de nous inscrire dans une démarche didactique nous conduit à décrire non seulement les schémas comportementaux qui compromettent l'A.O. productif mais aussi à chercher à les modifier. (...) Nous nous efforçons ainsi d'arriver à une théorie générale de l'A.O. qui soit utile aux praticiens désireux de développer les types d'apprentissage que nous considérons comme productifs. (...) Nous sommes conscients de la complexité des interactions de l'apprentissage individuel et de l'A.O. La relation de cause à effet fonctionne dans les deux sens. (...) L'investigation organisationnelle consiste à amener les individus d'une structure à se livrer à des

recherches en interaction les uns avec les autres, avec l'intention de parvenir à un résultat qu'on puisse qualifier d'A.O. productif. » (p. 11-12).

- 6 Les onze chapitres de l'ouvrage sont regroupés en quatre grandes parties :
- **Introduction à l'A.O.** Dans cette partie, est présenté le cadre conceptuel sous-jacent aux études suivantes et aux rapports entre la recherche et la pratique. Il est illustré par une étude de cas.
 - **Le raisonnement défensif et le contexte théorique qui le favorise.** Cette partie commente quelques concepts de base avec de nombreuses références à des études sur le terrain.
 - **L'intervention qui favorise l'enquête et ses bases théoriques.** Le développement de la perspective d'analyse est poursuivi et sont exposés en détail, de manière très opérationnelle, deux cas traités antérieurement par les auteurs.
 - **Forces et faiblesses du conseil et de la recherche dans le domaine de l'A.O.** Cette partie comporte une vue sur l'évolution des recherches dans le domaine. Les mécanismes de l'A.O. sont discutés à partir de quelques recherches fondées sur des perspectives différentes de celles des auteurs. Cette confrontation fait ressortir les traits essentiels de leur démarche de recherche-action.
 - Une **postface** reprend les conclusions essentielles de l'ouvrage et dégage des orientations pour des recherches ultérieures.
- 7 Un ouvrage de ce type qui mêle et articule vues théoriques et études de cas est difficile à résumer. On essaiera seulement d'en extraire quelques thèmes qui y jouent un rôle important.
- *Une définition.*
« Le schéma générique de l'A.O. comprend : un contenu d'information ou *produit d'apprentissage* ; un processus *d'apprentissage* qui consiste à acquérir, traiter et stocker l'information ; et un *apprenant* à qui le processus d'apprentissage profite » (p. 24) (un agent ou l'organisation elle-même).
 - *La notion de théorie d'action.* Elle constitue une manière de définir les connaissances opérationnelles. Elle peut être schématisée ainsi : « si vous avez l'intention de produire la conséquence C dans la situation S, alors, faites A » (p. 36), A étant une stratégie d'action. La théorie d'action peut revêtir deux formes : la *théorie professée* correspondant à « ce qu'on dit vouloir faire », c'est-à-dire à un schéma de l'activité projetée, et la *théorie d'usage* correspondant à « ce que l'on fait en réalité », c'est-à-dire à un schéma de l'activité réalisée (ce qui évoque la distinction « redéfini/effectif »). Les auteurs ont identifié deux types de théories d'usage caractérisées par quatre traits : les variables dominantes, les stratégies d'action, les conséquences sur l'« univers comportemental » et les conséquences sur l'apprentissage. Le second type de théorie d'usage a comme trait majeur la mise en œuvre de l'apprentissage en double boucle. L'examen des conditions de passage d'un type de théorie d'apprentissage à l'autre et des obstacles correspondants est un objectif fondamental de l'ouvrage qui en guide l'organisation.
 - *Apprentissage en simple boucle ou en double boucle.* Cette distinction n'est pas sans rappeler celle entre régulation fonctionnelle et régulation structurale. L'apprentissage en simple boucle est défini comme
« l'apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies, mais ne modifie pas les valeurs de la théorie d'action » (p. 43) (par exemple, valeurs liées à la qualité du produit ou à la stabilité du personnel).

L'apprentissage en double boucle, lui, « induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes » (p. 44).

- *Les obstacles à l'A.O.* Pour rendre compte des freins à l'A.O., les auteurs avancent la notion de « routines organisationnelles défensives » définies comme « des actes et des politiques dont le but est d'empêcher les individus de connaître des situations de gêne ou de menace, tout en les empêchant, ou éventuellement, en empêchant l'organisation tout entière, de repérer les causes de la gêne ou de la menace, ce qui permettrait de corriger les problèmes en question » (p. 140).
- 8 On trouvera aussi en plusieurs endroits du livre des analyses relatives au statut des chercheurs et praticiens dans la *recherche-action* préconisée par les auteurs. Ainsi est défendue l'idée que si le chercheur vise à produire des connaissances utiles au praticien, il devrait
« s'unir aux praticiens qui cherchent à développer l'A.O. productif et s'attachent à comprendre la nature de leurs propres processus et systèmes d'apprentissage » (p. 71).
 - 9 Ils rappellent aussi cette remarque de K. Lewin selon laquelle
« les gens acceptent plus facilement les résultats de recherche et sont plus enclins à s'en servir s'ils ont contribué à la conception des recherches et participé à la récolte et à l'analyse des données » (p. 72).
 - 10 On espère avoir fait comprendre la richesse de cet ouvrage qui unit la réflexion théorique à l'analyse pratique et à l'intervention sur le terrain. Il devrait intéresser non seulement les spécialistes de la formation, mais aussi tous ceux qui s'attachent à définir les dimensions organisationnelles des problèmes du travail, en particulier les ergonomes. Ce livre, bien rédigé et présenté, constituera un excellent instrument de formation et de perfectionnement.
-

NOTES

1. Dans la suite de ce texte, "apprentissage organisationnel" sera codifié "A.O." pour la commodité.
-

AUTEURS

JACQUES LEPLAT

Jacques.Leplat@wanadoo.fr, Ecole Pratique des Hautes Etudes, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France