

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Doit-on concevoir le changement comme un processus d'apprentissage?

Management du changement
et TIC
Pr V. PERRET

Objectifs de l'exposé

- Une des définitions du concept de l'apprentissage
- Présentation de l'approche de C. Argyris
- Présentation de l'approche de P. Senge
- Présentation de Nonaka et Takeuchi
- Discussion

Les deux voies : Projet et Opération

Gérard KOENIG

	École des opérations	École des projets
Caractère	Répétitif Réversible Séparable	Inédit Irréversible Contextualisé
Facteurs d'influence	Interne contrôlables	En partie externe non maîtrisable
Résultat	Aléatoire	Incertain

Les écoles de l'apprentissage

Gérard KOENIG

École des opérations	École des projets
Apprentissage par la gestion d'expérience cumulée	Apprentissage par l'intelligence de l'expérimentation
L'accumulation dans un cadre donné	Une élaboration progressive des cadres de pensées
La diffusion des savoirs durables	L'interfaçage transitoire des compétences

Les typologies de l'apprentissage

MOINGEON, RAMANATSOA

	organisation	Individu
Visée descriptive	Le fonctionnement organisationnel comme produit de l'incorporation des apprentissages antérieurs (Levitt et March 1988)	Étude de l'apprentissage et du développement individuels des membres des organisations (Pedler, Burgoyne et Boydell, 1990)
Visée prescriptive	Développer la capacité des entreprises à changer grâce à une participation active et intelligentes de tous (Hayes, Wheelwright et Clark, 1988)	Modifier la manière dont les individus raisonnent pour créer des entreprises apprenantes (Argyris, 1992)

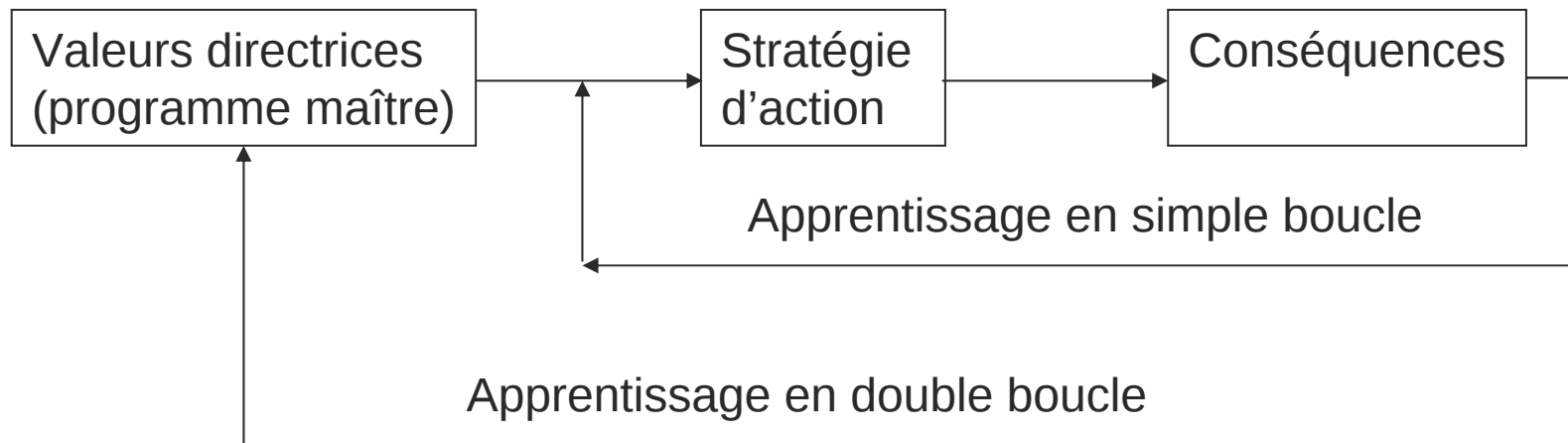
[Les 3 Pères]

- Bateson: père de l'apprentissage double boucle, de la double contrainte
- Schefflen: père de la représentation schématique(carte cognitive, causale).
- Lewin: père de la recherche action

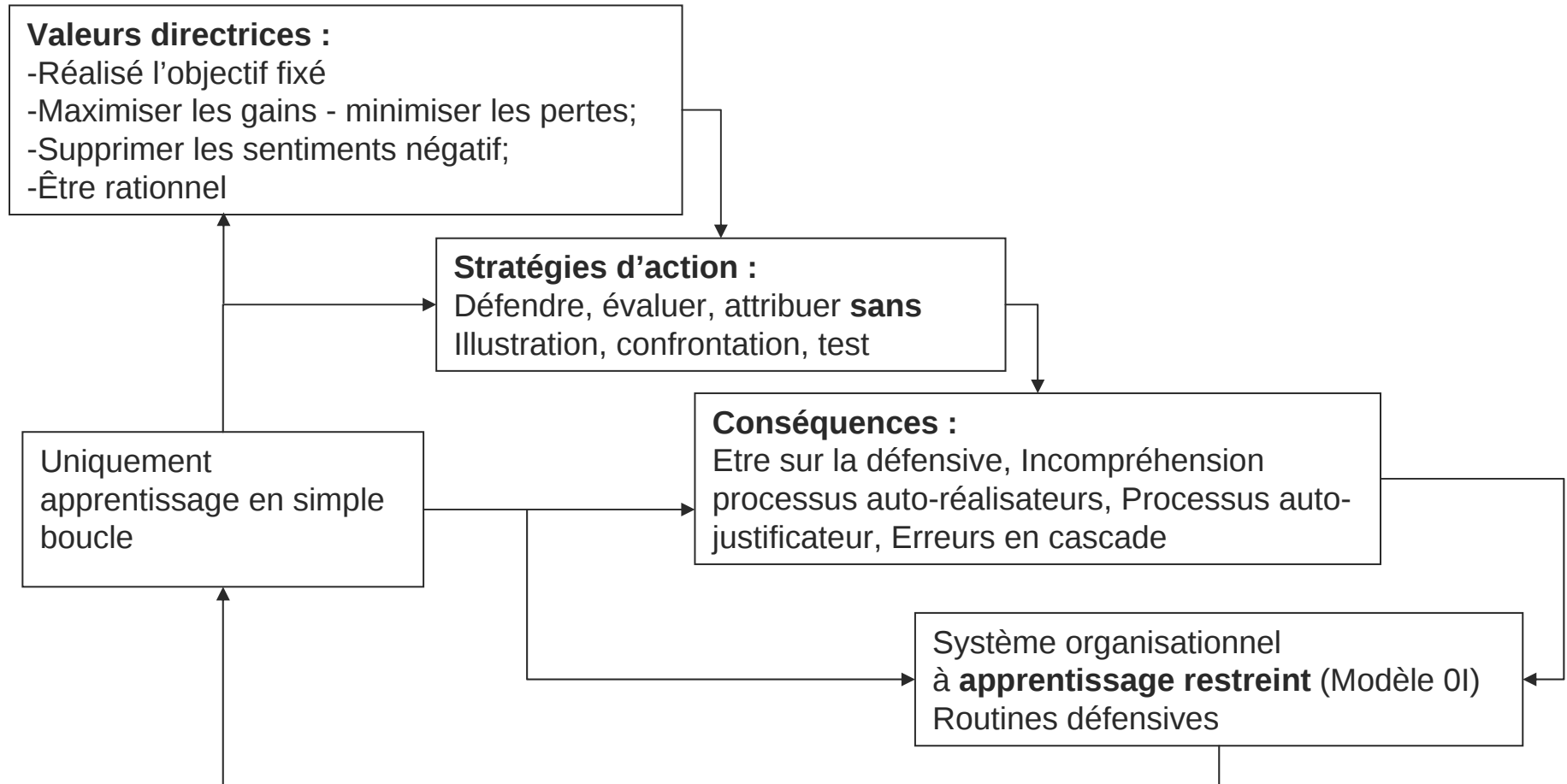
Bateson: communication

- Met au jour les catégories d'apprentissage et de la communication
- Appuis théoriques: Claude **Bernard** physiologie; Clark **Maxwell** physique; **Rusell** et **Whitehead** philosophie mathématique.
- Appuis expérimentaux: E.L. **Hull** apprentissage routinier; H.E. **Arlow** apprentissage d'ensemble; **Bitterman** apprentissage inversé; étude sur la névrose expérimentale.

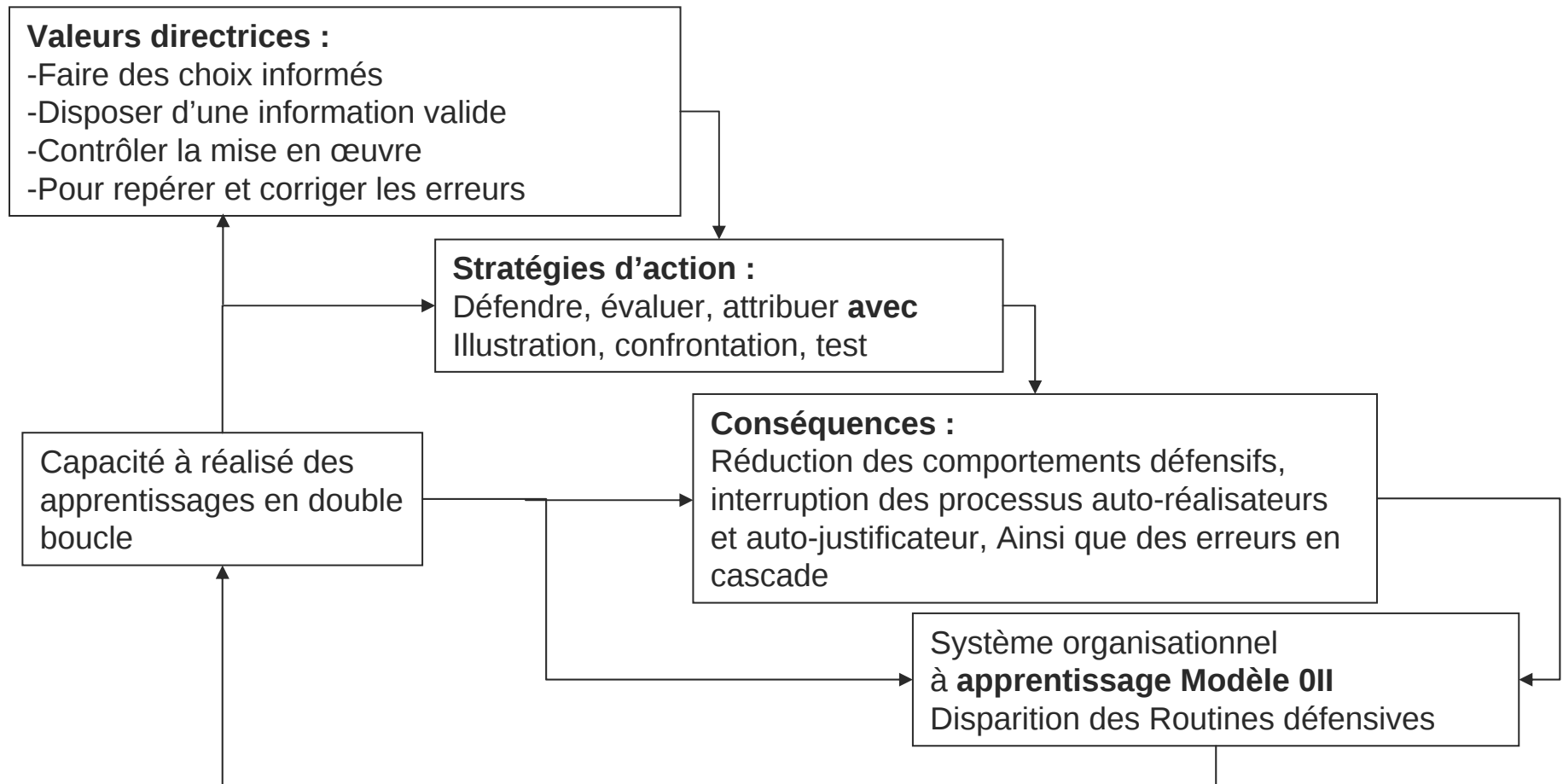
[L'apprentissage simple et double boucle selon Argyris]



Présentation de la théorie d'usage de Modèle 0I



Présentation de la théorie d'usage de Modèle 0I



Changement et Apprentissage

- Pour Senge, les changements profonds sont ceux qui conjuguent les modifications internes des valeurs, des aspirations et des comportements des salariés avec les comportements externes dans les processus, les stratégies et les systèmes.
- « *Dans le changement profond il y a apprentissage. L'entreprise ne fait pas simplement quelque chose de nouveau, elle se construit également les capacités de faire les choses d'une nouvelle façon. En fait elle se construit les capacités du changement continu* »

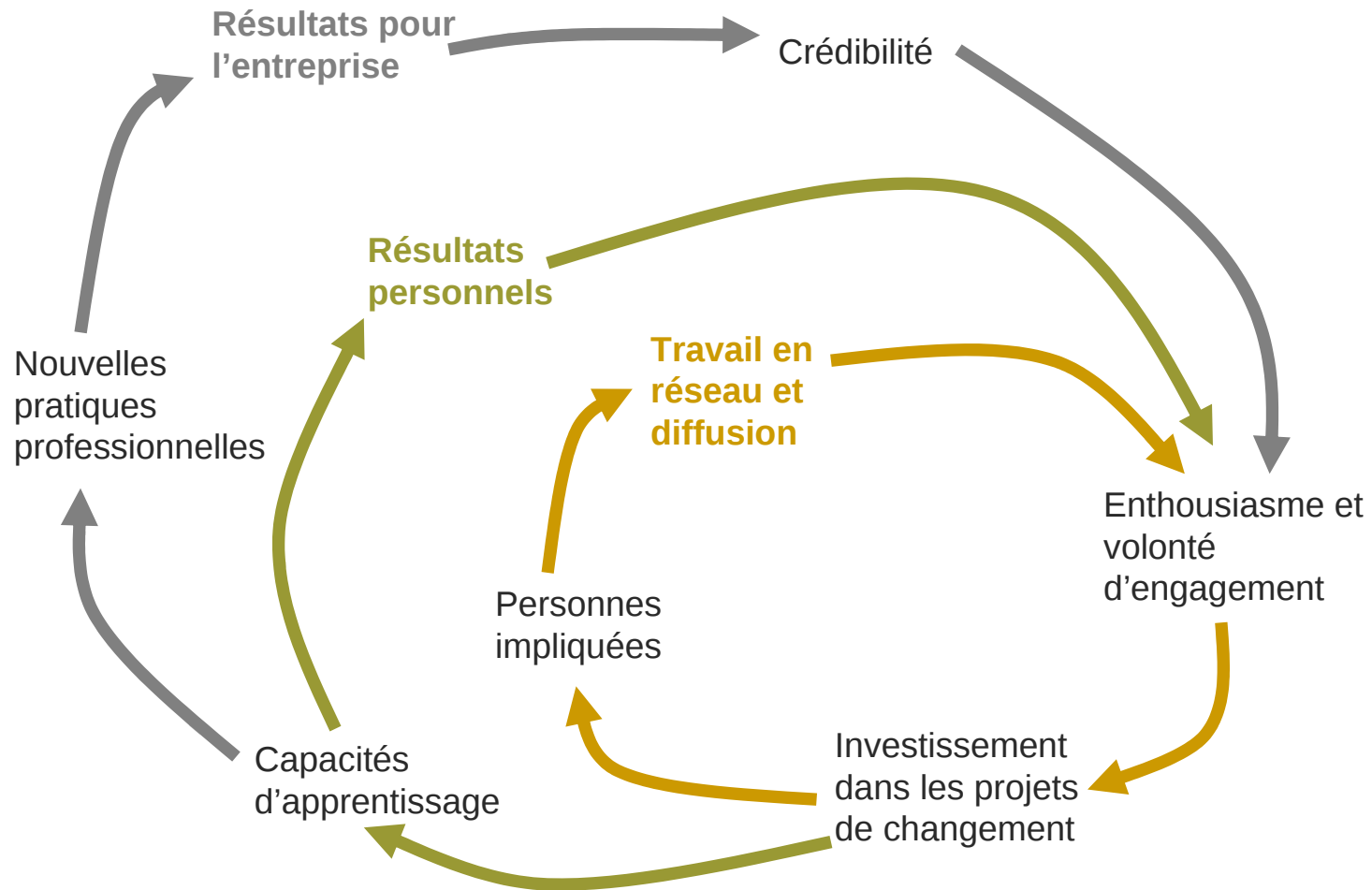
[Les 5 disciplines de l'Apprentissage Organisationnel]

- La maîtrise personnelle
- Les schémas mentaux
- La vision partagée
- L'apprentissage en équipes
- La pensée systémique

[Comment générer un changement profond]

- Créer un groupe pilote
- Les processus d'amplification du changement
 - Les résultats personnels
 - Les réseaux de personnes impliquées
 - Les résultats pour l'entreprise

Les processus d'amplification du changement



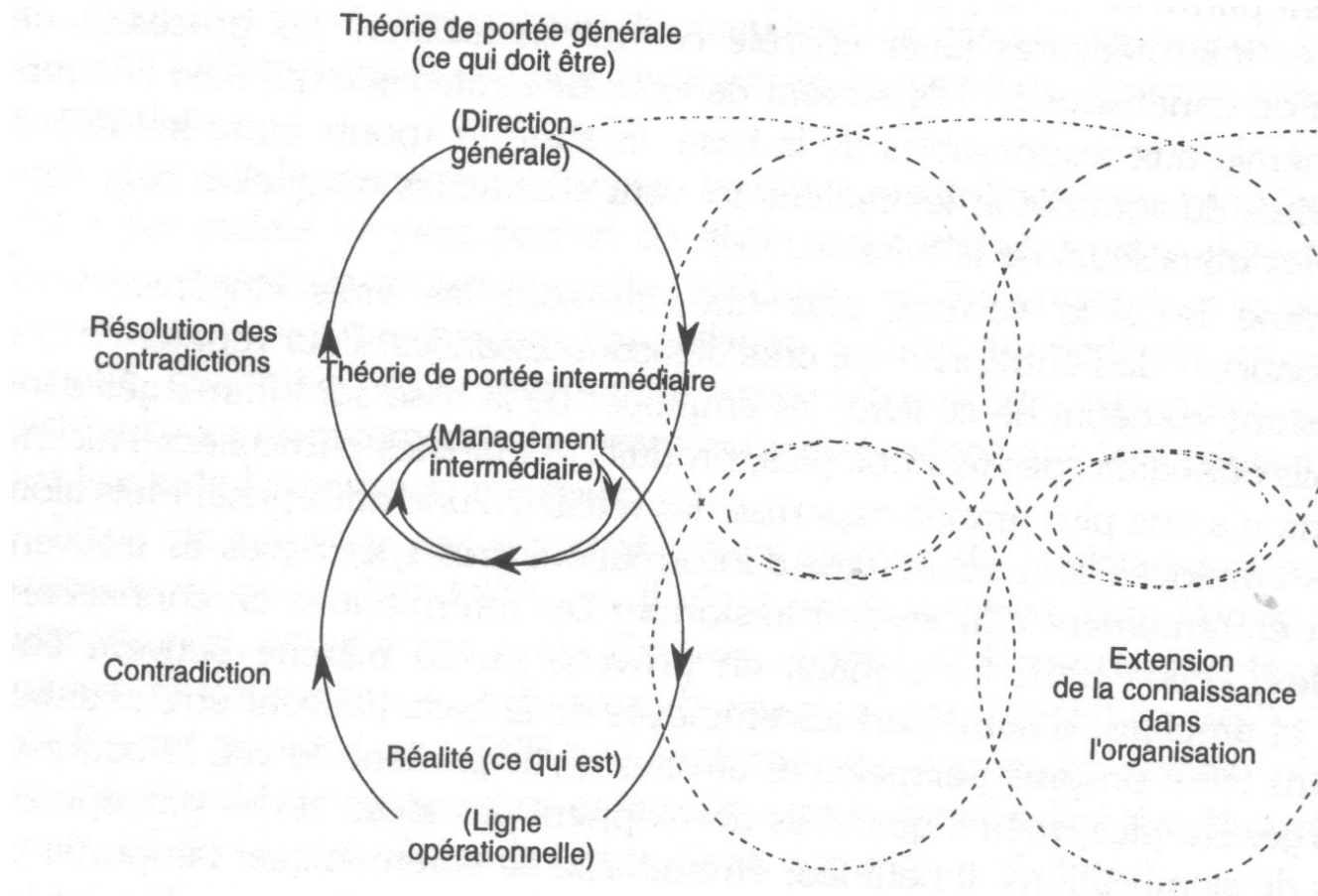
Les forces régulatrices qui entravent la croissance : les défis du changement profond

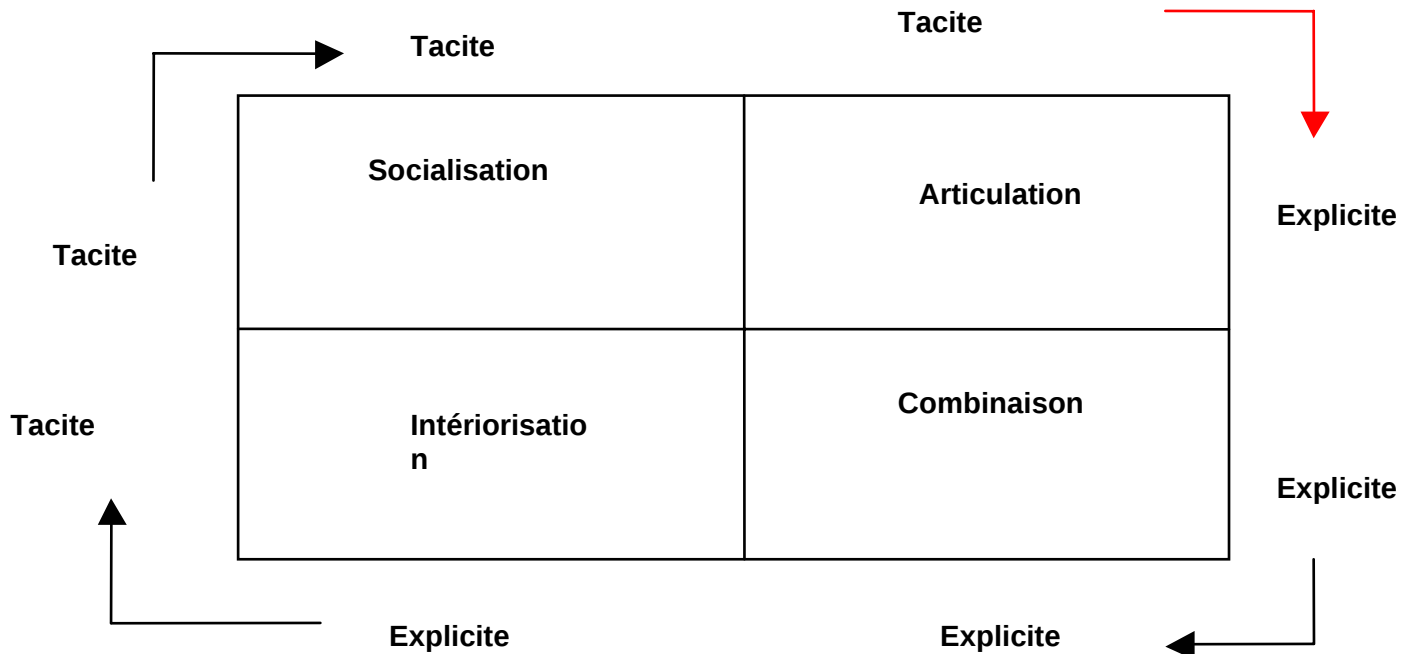
1. L'aide
2. Le temps
3. La pertinence
4. Jouer le jeu
5. La peur
6. L'évaluation et la mesure
7. Les vrais croyants et les non-croyant
8. La structure de direction
9. La diffusion
10. La stratégie et la raison d'être de l'entreprise

[Discussion]

- Senge : une vision trop générale ?
- Nonaka et Takeuchi

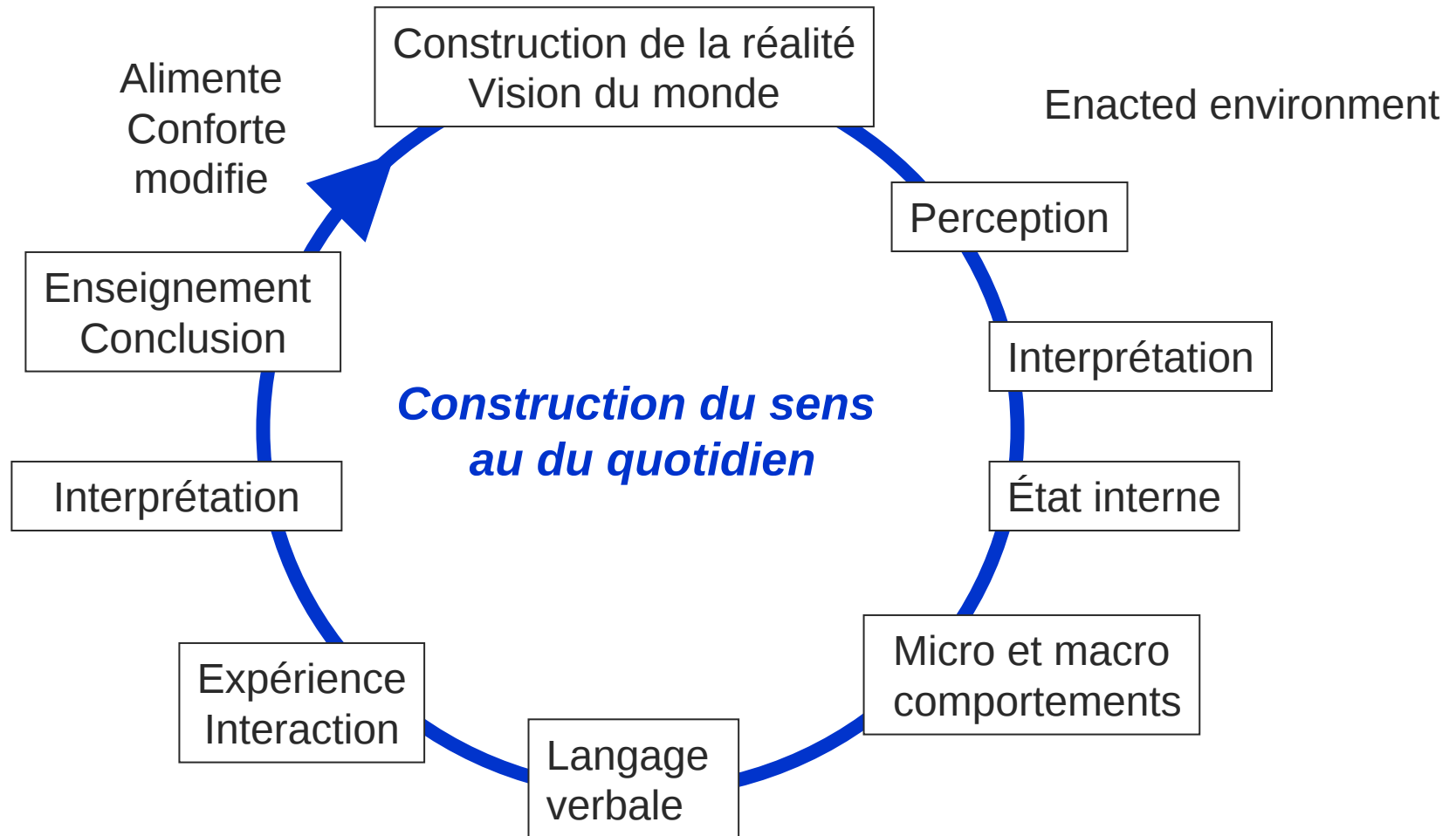
La création de connaissance en management milieu-haut-bas



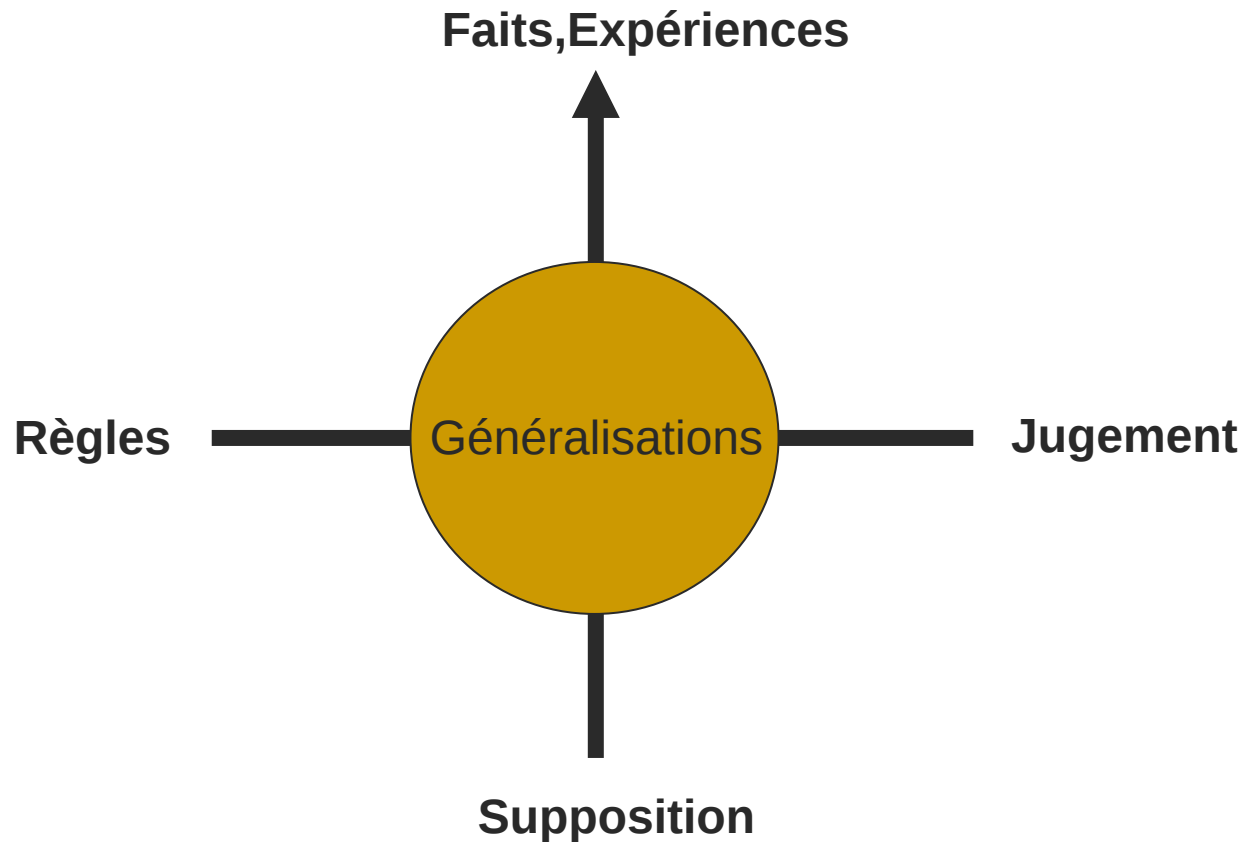


Transitions entre tacite et explicite

Logique circulaire de la communication



[La boussole du langage]



La construction du sens

