

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners**  
**"A la découverte du monde"**

*organisés grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

**"L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL"**

par

**Meinolf DIERKES**

Directeur du département "Organisation und Technikgenese"  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Séance du 1er juin 1995

Compte rendu rédigé par Mathieu Dunant et Vincent Schächter

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Meinolf DIERKES

Nous allons aujourd'hui nous intéresser à un phénomène - l'apprentissage organisationnel - qui concerne un large spectre d'organisations humaines, au premier rang desquelles nous trouvons, bien sûr, les entreprises. Je vais essayer, au cours de mon exposé, de vous faire partager ma passion pour ce sujet. Mais je souhaiterais auparavant vous donner, en guise de préliminaire, quelques éléments d'information sur les différentes activités de recherche ou de conseil auprès des entreprises que je mène actuellement, et qui constituent les bases sur lesquelles je me suis appuyé pour élaborer cette intervention.

Ces activités peuvent être rassemblées en trois grands pôles :

- Je m'occupe tout d'abord d'un groupe de vingt-cinq chercheurs, qui proviennent de seize pays, et qui ont été rassemblés pour étudier le phénomène de l'apprentissage organisationnel. Il est prévu que ce programme s'étende sur cinq ans, au bout desquels devra être publié un document de référence présentant le phénomène de l'apprentissage organisationnel sous toutes ses facettes, en faisant naturellement appel aux théories les plus récentes.
- J'ai par ailleurs la charge d'une étude de grande ampleur, menée conjointement dans plusieurs pays du monde, et qui consiste à comprendre, sur la base d'interviews, de rencontres sur le terrain, mais aussi d'analyse de documents, comment l'apprentissage organisationnel fonctionne dans ces pays. Nous disposons à l'heure actuelle de renseignements très complets sur trois pays : la Chine, avec des données sur cent dix firmes ; Israël, où quarante trois entreprises ont été passées au crible ; et enfin l'Allemagne. Je tiens à vous signaler que cette étude est encore en cours dans d'autres pays, comme l'Espagne, Hong Kong ou la Croatie. Pour vous donner des idées plus précises sur la façon dont nous avons travaillé, je puis par exemple vous dire qu'en Allemagne, nous nous sommes intéressés à la Treuhandanstalt, qui est, comme vous le savez, l'institution qui a été créée pour mener à bien le programme de privatisation des firmes ex-est-allemandes, ou encore - la liste est très loin d'être exhaustive - à la société de produits chimiques Bayer. Ce dernier cas est je crois particulièrement intéressant, car j'y ai mené l'étude de pair avec un homme de l'intérieur, devenu pour l'occasion chercheur, et qui n'est autre que le directeur général adjoint de l'entreprise chargé des ressources humaines.
- Enfin, depuis de nombreuses années, je suis actif dans le monde du conseil aux entreprises. J'ai effectué de multiples missions pour le compte de nombreuses firmes, notamment pour les assister dans le changement de leur "culture organisationnelle". Récemment, j'ai ainsi été amené à m'intéresser au cas de deux grandes sociétés européennes, Mercedes-Benz en Allemagne et l'ENI en Italie. Ces contacts, comme tous ceux que j'ai pu avoir au cours de cette véritable carrière parallèle, ont été pour moi très fructueux, et ils constituent à mon sens une approche très complémentaire de celle résultant de mon activité de chercheur stricto sensu.

Voici donc résumés en quelques mots les différents aspects de mon expérience de chercheur et de consultant sur lesquels je m'appuie pour étudier le phénomène de l'apprentissage organisationnel. Entrons maintenant dans le vif du sujet.

Première question que l'on peut évidemment se poser : pourquoi les organisations, et notamment les entreprises, doivent-elles "apprendre" ? La réponse est simple : ces organisations doivent s'adapter aux mutations considérables qui sont celles du monde dans lequel nous vivons. Je me contenterai ici de vous en citer quelques unes, la liste étant loin d'être exhaustive : développement des nouvelles technologies de l'information, poids de la démographie dans les pays du Sud qui réoriente les marchés vers une composante plus "jeune", influence croissante des mouvements écologiques, construction de l'Europe... Bref, vous l'aurez compris, à l'avenir, une unique constante pour les entreprises : la nécessité du changement.

Mais qu'est-ce donc que l'apprentissage organisationnel ? Permettez-moi à ce stade de l'exposé de vous donner cette courte définition, qui ne manquera pas de vous éclairer. L'apprentissage organisationnel consiste en l'acquisition, que ce soit sous forme structurée ou non, d'un ensemble de perceptions, visions et comportements partagés par l'ensemble des membres de l'organisation considérée, et qui peuvent être vus comme des réponses satisfaisantes aux modifications de l'environnement de la dite organisation, dans la mesure où ils ont pour but de concourir à sa survie, à sa croissance, ou à toute autre forme de réussite de cette dernière.

Au sens de cette définition, l'apprentissage organisationnel peut se traduire en un certain nombre de stratégies, toutes différentes les unes des autres :

- l'anticipation pure et simple par l'organisation des changements à venir,
- des actions de l'organisation pour tenter de stabiliser son environnement, en agissant sur ce dernier pour limiter les changements auxquels il est assujéti,
- l'adaptation de l'organisation à son nouveau contexte environnemental,
- enfin, cas extrême mais possible : la décision de la part de l'organisation de ne rien changer.

Avant de passer à la suite, je tiens ici à faire deux remarques incidentes. D'abord, il est clair que si l'apprentissage organisationnel passe par un apprentissage des individus ou des groupes présents dans l'organisation, il ne s'y limite en aucun cas : il peut en effet aller beaucoup plus loin ou s'avérer d'une nature différente. Ensuite, au cours de toutes ces années durant lesquelles j'ai étudié l'apprentissage organisationnel, je me suis rendu compte que celui-ci provoquait des crises majeures et violentes au sein de ces organisations. Combien de fois ai-je vu des cadres dirigeants y laisser des plumes, voire leur peau ! L'apprentissage organisationnel comprend en effet nécessairement des phases de conflit, liées aux choix devant être faits, qui se soldent souvent par une redistribution des cartes au sein des équipes.

Quelles sont donc les conditions à réunir pour qu'une organisation puisse réellement s'engager dans des processus d'apprentissage tels que je viens de les définir ? Pour ma part, j'estime que trois facteurs jouent un rôle déterminant :

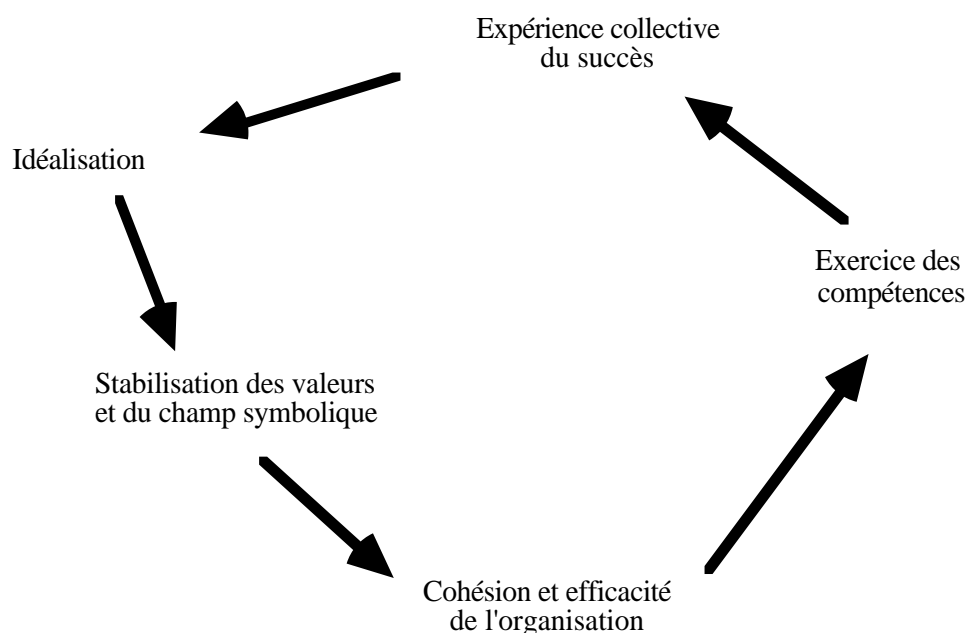
- les capacités des individus,
- l'existence de structures organisationnelles aptes à transformer un ensemble d'apprentissages individuels en un apprentissage collectif,
- l'existence d'une culture organisationnelle qui incite les individus ou les groupes à se poser des questions, à se remettre en cause, et donc à "apprendre".

Précisons ce qu'on entend exactement par culture organisationnelle : il s'agit à mon sens tout à la fois de la façon caractéristique dont les membres d'une organisation appréhendent leur travail, des valeurs qu'ils considèrent faire leurs, et enfin des modes d'action qui leurs sont propres.

Au cours d'un séminaire organisé il y a quelques années au sein d'une grande compagnie d'assurance européenne, je demandai à une jeune cadre britannique comment elle pourrait s'y prendre pour reconnaître, parmi cinquante personnes vêtues de façon identique et placées dans une même pièce, les membres de son entreprise, ceux de la maison mère, et enfin ceux de la principale entreprise concurrente. "*C'est très simple*", me répondit-elle ! "*Il suffit que je me mette dans un coin de la salle et que je commence à me déshabiller. Mes collègues se précipiteront alors sur le téléphone pour interroger le PDG sur la conduite à tenir dans une telle situation, les responsables de notre maison-mère se réuniront au centre de la pièce pour réfléchir à une action appropriée, et enfin, les représentants de la société concurrente s'approcheront de moi avec un large sourire, et tout en applaudissant devant le spectacle que je serai en train de leur offrir, me demanderont simplement d'aller plus vite !*".

Cette petite fable illustre bien, à mon avis, la façon dont la culture organisationnelle peut être intériorisée ou perçue par les membres d'une organisation. Et elle souligne l'importance de ce genre de récit, ou encore des mythes ou des héros, dans l'émergence d'une véritable culture collective qui transcende les sentiments individuels.

Émergence d'une culture organisationnelle, dis-je... Mais comment les choses se passent-elles ? Quels sont les facteurs qui procèdent à l'apparition d'une telle culture ? Je me permets de livrer à votre sagacité ce petit schéma :



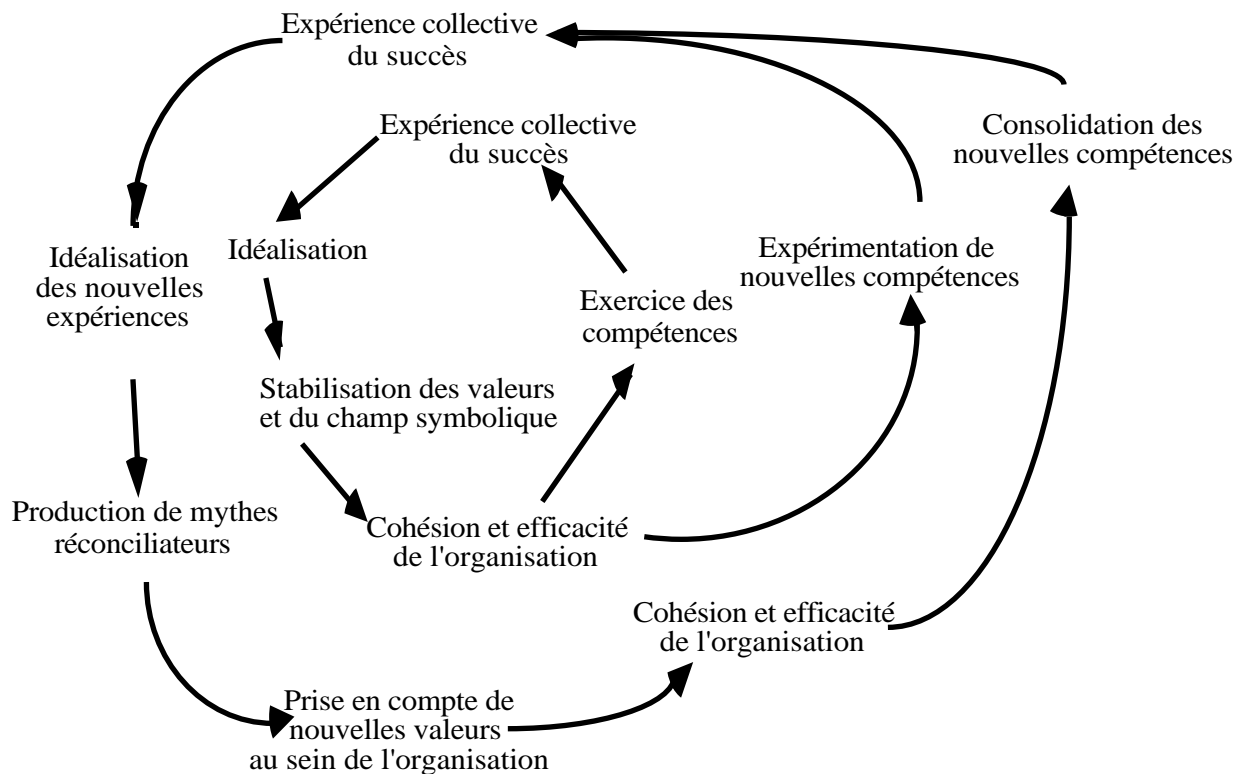
En réalité, comme vous pouvez le voir, la culture organisationnelle est fondamentalement basée sur le succès. Pour résumer ce schéma en une phrase, on pourrait dire que la culture organisationnelle résulte de la pétrification des success-stories du passé. Et c'est alors qu'on se rend compte qu'une trop longue période de réussite constitue justement un obstacle à l'apprentissage organisationnel. Je vous laisse imaginer les difficultés qu'a rencontrées le PDG de Volkswagen le jour où il a décidé d'abandonner la fabrication de la Coccinelle pour la remplacer par la Golf. Passer d'un moteur situé à l'arrière à un moteur avant, d'un système de refroidissement par air à un système de refroidissement à eau..., les traumatismes ont été nombreux pour les ingénieurs de cette entreprise !

Comment passer outre cette résistance au changement induite par la culture organisationnelle née des succès du passé ? Simplement en favorisant l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle, mieux adaptée aux circonstances, grâce aux processus d'apprentissage organisationnel.

Prenons l'exemple d'un chantier naval allemand, à la fin des années 70. Et imaginons que celui-ci décide de se reconvertir de la fabrication de supertankers à celle de navires de plaisance. C'est à un complet renouvellement de son approche marketing qu'il doit alors se livrer. Comment s'y prend-on en effet pour vendre un pétrolier ? C'est très simple, tout repose sur les contacts personnels, et sur la relation de confiance que vous avez su nouer au cours du temps avec votre client. Pour conclure une vente, il suffit alors d'emmener ce dernier faire une partie de golf, d'avoir le bon goût de la lui laisser gagner, et enfin de

l'emmener déjeuner dans le meilleur restaurant de la ville : à ce moment, l'affaire est dans le sac ! Rien à voir, vous l'imaginez, avec les méthodes employées pour vendre un navire de plaisance, cas dans lequel les arguments commerciaux employés sont très proches de ceux que l'on utilise pour les produits de grande consommation.

Je vais reprendre mon schéma précédent, si vous le voulez bien, pour mettre en évidence les étapes qui permettent, comme dans le cas que je viens de vous décrire, l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle.



Présentées ainsi, les choses paraissent très simples. Pourtant, comme je l'ai déjà dit, les résistances au changement s'avèrent très nombreuses. Principaux responsables : les dirigeants. La raison en est très simple. Les cadres, les "managers", sont en effet ceux, parmi tous les collaborateurs de la firme, qui ont le plus et le mieux intériorisé les valeurs de la culture organisationnelle de l'entreprise. Comme le dit le célèbre adage populaire, le pape est le plus catholique des membres de l'Église. Eh bien, dans une entreprise, c'est exactement la même chose !

Essayons maintenant de nous interroger sur ce que je serais tenté d'appeler la dimension structurale de l'apprentissage organisationnel. Celui-ci peut en effet recouvrir plusieurs formes, que je regrouperai pour ma part en deux grandes catégories, l'apprentissage organisationnel de type centralisé, et l'apprentissage organisationnel de type décentralisé.

Les recherches que j'ai menées ont permis de démontrer qu'environ 60 % des entreprises allemandes fonctionnent selon le premier de ces schémas, c'est-à-dire qu'elles apprennent de façon centralisée. En d'autres termes, cela signifie que le développement des stratégies d'apprentissage est conduit au niveau de l'équipe de direction de la firme. On peut alors parler d'une forme de leadership à caractère "paternaliste", le reste de l'entreprise étant à la remorque de sa direction en ce qui concerne l'apprentissage organisationnel. Ce mode de

fonctionnement est très efficace, du moins tant que les dirigeants restent réceptifs aux évolutions du monde dans lequel se situe l'entreprise. Les bonnes décisions sont alors prises au bon moment, et elles sont diffusées très rapidement dans l'ensemble de la firme, qui s'adapte sans délai. En revanche, si le PDG s'est "endormi au volant", personne n'est là pour le réveiller, et l'entreprise va droit dans le mur !

Un peu plus de 30 % des entreprises allemandes appartiennent en revanche à la seconde catégorie, et pratiquent donc l'apprentissage organisationnel décentralisé. Flexibilité, créativité, absence du poids de la hiérarchie constituent alors autant de mots-clés pour caractériser le processus. Et si une partie de l'entreprise se montre pour une raison quelconque réfractaire à l'apprentissage organisationnel, les autres n'en sont pas diminuées pour autant et gardent la possibilité de tirer l'ensemble de la firme vers le haut. Dans une telle configuration, le rôle de l'équipe de direction est très différent de ce qu'il était dans le cas précédent, puisque celui-ci consiste en pratique à contrôler l'apparition d'éventuels conflits dans l'entreprise et le cas échéant à se placer en position d'arbitre.

En guise de conclusion, je vous dirai que les deux schémas que je viens à l'instant de vous décrire peuvent être observés à l'identique dans des pays aussi variés que l'Allemagne, Israël, ou la Chine. N'est-il pas étonnant de constater de telles constantes dans des contrées qui présentent par ailleurs de telles différences d'un point de vue culturel ?

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Je suis très frappé, comme vous l'êtes visiblement vous-même, par les similitudes que vous avez observées entre trois nations aussi différentes que l'Allemagne, la Chine, et Israël. Pour ma part, cela fait un peu plus de cinq ans que je suis d'assez près le fonctionnement de l'usine Renault installée en Slovaquie, et j'ai pu y constater à maintes reprises l'importance que revêtait la culture nationale, qui, dans ce pays, ne se cache jamais très loin derrière la culture d'entreprise. C'est un paramètre avec lequel la direction de l'usine doit constamment compter, afin de ne changer les choses que dans un sens qui pourra être reconnu et accepté par le personnel de l'usine. Pensez-vous que le cas de la Slovaquie soit exceptionnel ? Ou bien estimez-vous, au regard des recherches que vous avez menées à travers le monde, que les cultures nationales constituent des éléments qui jouent un rôle fondamental dans les phénomènes d'apprentissage organisationnel ?*

**Meinolf Dierkes :** Je pense fondamentalement, en plein accord avec vous, que les cultures nationales jouent un très grand rôle dans les processus d'apprentissage organisationnel, ce qui ne fait d'ailleurs qu'ajouter à la complexité de ces phénomènes. Mais cela n'exclut pas que l'on puisse distinguer quelques grands paradigmes d'apprentissage, invariants d'un pays à l'autre. Que vous soyez en Chine ou en Allemagne, en Slovaquie ou en Israël, la plupart des entreprises pourront se rattacher, selon la façon dont elles procèdent en termes d'apprentissage organisationnel, à l'une ou l'autre des deux grandes catégories que j'ai mises en évidence tout à l'heure. Cela ne veut pas dire que les individus soient tous identiques ! Mais signifie simplement que lorsque ces individus sont regroupés dans des organisations, ces dernières présentent un certain nombre de caractères invariants sur lesquels les frontières n'ont que peu d'effet. Voilà pourquoi on retrouve ces deux grands types de firme, à apprentissage centralisé ou décentralisé, à travers le monde. En revanche, il faut noter, que les proportions observées entre les entreprises du premier et du second types sont très variables d'une contrée à l'autre.

**Un autre intervenant :** *Vous nous avez dit que la structure d'une entreprise découlait de sa culture. À mon avis, c'est le contraire. La structure d'une entreprise est à la source de sa culture. Qu'en pensez-vous ?*

**M. D. :** Vous savez, si on mettait sur les deux plateaux d'une balance d'un côté tous les livres de management qui défendent votre point de vue, et de l'autre tous ceux qui pensent comme moi, je pense qu'on pourrait en réunir de part et d'autre quelques tonnes, pour finalement obtenir un résultat sans doute très équilibré ! Cette question est finalement assez proche de celle de la poule et de l'œuf. Mais je vais vous détailler ma façon de voir les choses : si je me place dans une perspective en quelque sorte historique, celle de la création d'une entreprise donnée, il est clair qu'à ce stade sa culture précède sa structure. Pourquoi ? Justement parce que sa structure va procéder de sa culture, de celle de ses fondateurs... Ensuite, bien sûr, les choses se compliquent très vite. Et si je continue à croire que la structure d'une entreprise est à l'image de sa culture, il est clair que les deux interagissent fortement. Par exemple, des éléments relatifs à la structure de l'entreprise, tels que les systèmes d'information, vont venir, par la façon dont ils traitent les données et rejettent ce qui s'oppose à l'orthodoxie de la firme, renforcer sa culture, parfois en s'opposant aux évolutions. Il n'est donc pas facile de trancher de manière absolue.

**Un autre :** *Vous nous parlez constamment de la notion d'adaptation... Comment ne pas être d'accord ? Voilà bien un concept central pour tous les êtres vivants, qu'il s'agisse de petits pois ou d'hommes et de femmes ! Et puis vous transposez cette idée aux organisations. Pourquoi pas, cela paraît en effet naturel... Finalement, je pense que le problème ne doit pas être discuté en termes d'adaptation, mais plutôt en termes de choix. Et je m'interroge sur l'idée qu'une organisation puisse avoir la capacité de choisir à un moment donné "d'apprendre" la solution qui s'avèrera en définitive être la bonne. Est-ce vraiment comme cela que les choses se passent dans la réalité ? Qu'en pensez-vous ?*

**M. D. :** Je pense très sincèrement que les organisations font en effet des choix. Elles font par exemple des choix pour décider de la façon dont elles vont interpréter leur environnement. Mais bien sûr, elles ne peuvent choisir qu'entre un nombre limité d'options, les autres leur étant en quelques sortes interdites, simplement parfois en raison de facteurs technologiques limitants, ou bien encore, et c'est sans doute le cas le plus fréquent, parce qu'elles ne rentrent pas du tout dans le cadre de pensée de la dite organisation.

**Le même :** C'est vraiment sur ce concept de choix que je voudrais revenir. Faire un choix : mais que cela signifie-t-il donc ? Pour moi, choisir, cela veut dire décider rationnellement, face à un ensemble de solutions possibles, laquelle devra être retenue comme étant la meilleure, et être capable de justifier sa préférence. Je vais vous faire une confidence... Cela fait aujourd'hui près de trente ans que j'étudie les organisations, les entreprises, leurs comportements. Eh bien je puis vous le dire : en trente ans, je n'ai jamais vu une seule entreprise se comporter de cette façon ! Les organisations, les entreprises, choisissent-elles vraiment ? Sont-elles seulement en mesure de le faire ? Très franchement, je ne le crois pas. Elles se contentent de faire ce qu'elles peuvent !

Bien sûr, a posteriori, vous trouverez toujours un PDG, un manager vous expliquer pourquoi et comment il a pris telle ou telle décision. Ceci, c'est un peu de la poudre aux yeux pour rassurer les foules, pour faire croire qu'on maîtrise parfaitement le système. Mais je pense qu'il est vraiment difficile de dire qu'il s'agit réellement de choix volontaires, et encore moins de choix rationnels.

**M. D. :** Je voudrais nuancer ce que vous dites. Bien sûr, l'étendue du choix est parfois restreinte ; bien sûr, les raisons qui poussent à opter pour telle ou telle solution ne sont pas toujours très claires... mais de là à dire qu'il est impossible de choisir, il y a un pas que je ne franchirai pas avec vous !

**Le même, à nouveau** : Prenez l'exemple d'IBM. En 1991, cette entreprise a failli sombrer corps et âme... Il s'en est vraiment fallu de très peu ! Et quelle fut la raison de son échec ? Précisément ce qui avait fait jusqu'alors son succès : sa culture d'entreprise, plus forte, plus prégnante que dans n'importe quelle autre firme. Mais en 1991, problème ! C'est le moment auquel on s'est rendu compte qu'IBM n'avait pas pu, n'avait pas su, s'adapter à son nouvel environnement, né des bouleversements continus du monde de l'informatique au cours des années 80. Et c'est à cause de sa forte culture qu'IBM n'a pas su s'adapter, parce que celle-ci lui était tellement consubstantielle que la moindre retouche, le moindre changement se seraient avérés létaux. En d'autres termes, IBM n'a pas pu changer, parce que dans son cas, changement était synonyme de mort. Dans une telle situation, que pouvaient-ils bien apprendre, ces ingénieurs qui passaient déjà 20 % de leur temps en séminaires divers et variés, en autoformation, j'en passe et des meilleures, pour toujours rester à la pointe du progrès ?

**M. D.** : Sur ce point, nous nous rejoignons tout à fait. Comme je le disais tout à l'heure, je pense en effet que les deux obstacles majeurs à l'apprentissage organisationnel sont d'une part l'existence d'une très forte culture d'entreprise, et d'autre part la permanence du succès. Et dans le cas d'IBM, la conjugaison de ces deux facteurs a peut-être empêché l'entreprise d'apprendre de façon efficace.