

Proposition d'un cadre conceptuel centré sur l'apprentissage individuel et organisationnel d'une capacité organisationnelle

Ben Dhaou, Soumaya, Ph.D

Mediterranean School of Business

South Mediterranean University

soumaya.bendhaou@msb.tn

Renard, Laurent, Ph. D.

École des Sciences de la Gestion

Université du Québec à Montréal

renard.laurent@uqam.ca

Résumé :

Dans cette communication, nous proposons un cadre conceptuel centré sur l'apprentissage individuel et organisationnel d'une capacité organisationnelle afin de préciser ce qu'il recouvre. D'autre part, nous explicitons un ensemble de facteurs qui se rapportent à l'un ou l'autre de ces types d'apprentissages et qui vont s'avérer être des catalyseurs ou des inhibiteurs de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle. De plus, ce dernier est envisagé tout autant dans le cadre d'une stratégie d'exploitation que d'exploration.

Mots-clés : Capacité organisationnelle, création des capacités organisationnelles, développement des capacités organisationnelles, apprentissage organisationnel, apprentissage individuel

Introduction

Selon l'approche basée sur les ressources et capacités organisationnelles, ci-après ABR, les entreprises sont constituées d'un stock de ressources et de capacités organisationnelles qui permettent la formation et la mise en œuvre de leur stratégie. L'avantage concurrentiel va alors s'expliquer par le fait que les entreprises qui entrent en concurrence entre elles sur un marché donné ne possèdent pas toutes la même dotation en ressources et capacités organisationnelles. Ils existent donc des différences plus ou moins marquées entre ces entreprises qui s'expliquent sur le plan de leur dotation en ressources et capacités organisationnelles. De plus, étant donné le caractère dynamique de leur environnement concurrentiel, les entreprises vont être poussées continuellement à adapter leur dotation en ressources et capacités organisationnelles, de manière proactive ou réactive, si elles veulent maintenir ou acquérir un avantage concurrentiel sur le long terme (Dierickx et Cool, 1989 ; Prahalad et Hamel, 1994, 1995 ; Teece et al. 1997 ; Teece, 1998). En conséquence, elles vont devoir continuellement acquérir, créer, développer ou abandonner, avec facilité ou difficulté, une ou plusieurs ressources ou capacités organisationnelles (Helfat et Peteraf, 2003).

Face à cet impératif d'adaptation de leur dotation en ressources et capacités organisationnelles, les entreprises vont être confrontées à la gestion de la création ou du développement d'une ou plusieurs capacités organisationnelles. Or, il apparaît que les mécanismes sous-jacents à cette création ou développement sont encore largement débattus dans la littérature en management stratégique (Jacobides, 2006). Certains chercheurs vont s'intéresser aux capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece et al., 1997), d'autres, focaliser sur la gestion des ressources (Sirmon et al., 2007), ou encore mettre l'emphase sur l'apprentissage (Indelgard, 2002 ; Dixon, 2007 ; Harrison et al, 2002 ; Dimitriadis, 2005, DeSurie, 1996 ; Gieskes, 2004 ; Chapman, 2004 ; Winter, 2000 ; Crossan, et Bedrow, 2003 ; Davies et Brady, 2002 ; Daghfous, 2004) pour aborder ce questionnement. Dans cette dernière catégorie, nous remarquons que les chercheurs vont largement puiser dans les travaux des pionniers de la recherche sur l'apprentissage organisationnel ou individuel (Argyris et Schön, 1978 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Levitt et March, 1988 ; Simon, 1991 ; Argyris, 1994 ; Senge et al., 1999). Toutefois, à la lumière de leurs différents travaux, nous nous rendons compte que la relation entre l'apprentissage individuel et organisationnel dans l'apprentissage des capacités organisationnelles reste très descriptive et quelque peu déconnectée de la recherche en management stratégique (Crossan et Bedrow, 2003). En d'autres termes, il manque encore une

description des facteurs qui permettent de distinguer ce qui est du ressort de l'apprentissage individuel ou de l'apprentissage organisationnel dans l'apprentissage d'une capacité organisationnelle et comment s'opère le passage d'un niveau à l'autre.

Dans cette communication, notre objectif est la proposition d'un cadre conceptuel intégrateur qui se base sur les travaux récents des chercheurs dans le domaine de l'apprentissage individuel et organisationnel, des théories en management stratégique et de l'organisation, et de l'étude des capacités organisationnelles et dynamiques. Ce cadre conceptuel distingue l'apprentissage individuel et organisationnel dans l'apprentissage d'une capacité organisationnelle, ainsi qu'un ensemble d'éléments ou facteurs qui vont jouer le rôle d'inhibiteur ou de catalyseur dans ce processus. Il envisage également l'apprentissage individuel et organisationnel dans le cadre du développement (amélioration) d'une même capacité organisationnelle, et donc existante au sein de l'entreprise ou dans d'autres entreprises, ou encore dans le cas de la création d'une nouvelle.

La communication est organisée de la manière suivante. Dans une première partie, à travers un état de la connaissance nous discutons les concepts d'apprentissage, d'apprentissage individuel et organisationnel, et d'apprentissage d'une capacité organisationnelle. Dans une deuxième partie, nous présentons en détail notre proposition de cadre conceptuel qui se compose de plusieurs éléments. L'emphase est alors mise sur les conditions et les facteurs d'apprentissage individuel et organisationnel que les gestionnaires ont besoin de réunir s'ils veulent gérer l'apprentissage d'une capacité organisationnelle. Enfin, nous concluons ce papier par une discussion sur les voies de recherches futures.

1. État de la connaissance sur l'apprentissage, l'apprentissage individuel, organisationnel et des capacités organisationnelles

Dans cette première partie, nous réalisons tout d'abord un bref état de la connaissance sur les concepts d'apprentissage, d'apprentissage individuel et organisationnel, et d'apprentissage des capacités organisationnelles, puis nous discutons par la suite les limites constatées dans les écrits scientifiques qui abordent le concept d'apprentissage des capacités organisationnelles.

1.1. Apprentissage, apprentissage individuel et organisationnel

En psychologie, le concept d'apprentissage, selon une approche fonctionnelle, est défini comme étant tout changement dans le comportement d'un être humain qui provient de son

expérience (De Houwer et al., 2013). Dans les disciplines du comportement organisationnel, de la théorie des organisations ou du management stratégique, les chercheurs ont habituellement distingué et discuté deux familles d'apprentissage : l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage individuel serait lié à l'apprentissage des individus et l'apprentissage de l'organisation, qui doit être constaté sur le plan du changement, de l'adaptation ou du désapprentissage de ses structures ou systèmes, capacités d'action, base de connaissances ou une combinaison de l'un ou l'autre de ces trois éléments (Fiol et Lyles, 1985).

Notons également que certains enjeux relativement à cette distinction entre apprentissage individuel et organisationnel tirent leur origine de conceptions ontologiques différentes de l'organisation, selon que celle-ci est appréhendée sous l'angle de l'individualisme méthodologique ou de l'holisme ou encore que l'on lui attribue des propriétés habituellement dévolues aux êtres humains, par exemple, être doté d'une mémoire. À titre d'exemple, pour Fiol et Lyles (1985), l'apprentissage organisationnel, s'il tire son origine de l'apprentissage individuel, ne s'y réduit pas. Il n'est pas le résultat cumulatif des apprentissages individuels puisque l'organisation possède des caractéristiques singulières, notamment une mémoire qui est supérieure à la somme des mémoires individuelles des individus qui la compose. À l'inverse, pour Simon (1991), l'apprentissage organisationnel ne peut s'expliquer que par l'apprentissage des acteurs que l'on retrouve dans une organisation, puisqu'il s'agit essentiellement d'une caractéristique humaine. L'apprentissage organisationnel serait davantage vu sous l'angle de la diffusion entre acteurs, groupes et dans l'ensemble de l'organisation de nouvelles connaissances ou compétences. Il est important de noter que cette première distinction a considérablement marqué l'organisation de plusieurs champs disciplinaires s'étant intéressés à l'apprentissage individuel et organisationnel et qu'elle est toujours marquante aujourd'hui chez les chercheurs.

Ajoutons à ce premier clivage un second qui porte sur la distinction à opérer entre apprentissage organisationnel et organisation apprenante bien que ces deux concepts puissent être parfois confondus par certains chercheurs (Tsang, 1997 ; Song et al., 2009 ; Dimitriades et al., 2005, Rehman et al., 2015). Pour Dimitriades et al. (2005), l'apprentissage organisationnel doit être envisagée comme une perspective de recherche qui se concentre sur l'observation et l'analyse des processus impliqués dans l'apprentissage individuel et collectif. D'un point de vue empirique, pour Bingham et al. (2015), l'apprentissage organisationnel devrait résulter en

un changement de comportement dans l'organisation. L'organisation apprenante, quant à elle, est conçue comme une approche de management qui promeut une organisation capable d'adapter ses structures et ses stratégies aux environnements changeants dans lesquels elle évolue. Armstrong et Foley (2003) définissent l'organisation apprenante comme une finalité, un objectif stratégique ou comme le résultat désiré, et l'apprentissage organisationnel comme un des moyens le plus approprié pour y parvenir. Nous précisons ici que dans cette communication nous nous intéressons à l'apprentissage organisationnel et non à l'organisation apprenante.

1.2. Apprentissage des capacités organisationnelles

Plusieurs recherches ont discuté ou montré empiriquement le rôle qui est joué par l'apprentissage dans l'évolution des capacités organisationnelles (« capacity-building »), pour les faire passer d'un niveau de performance à un autre (Zollo et Winter, 2002) ou pour les faire progresser le long d'un cycle de vie (Helfat et Peteraf, 2003). Teece et al. (1997) suggèrent que l'apprentissage organisationnel est une capacité organisationnelle stratégique dans les entreprises qui assure le transfert des connaissances et des compétences, tant dans l'exploitation des capacités organisationnelles connues et existantes que dans l'exploration de nouvelles. Kim (1998), dans son étude de la transformation technologique de *Hyundai Motor Company*, démontre que l'apprentissage de capacités organisationnelles et technologiques ne permet pas uniquement le maintien ou l'obtention d'un avantage concurrentiel, mais qu'il est également utile à des entreprises situées dans des pays en voie de développement qui désirent survivre sur un marché donné ou se sortir d'une crise. Dimitriades (2005), dans son étude de la relation entre gestion des connaissances, apprentissage organisationnel et création de capacités organisationnelles, propose un modèle conceptuel qui lie la gestion des connaissances à l'apprentissage organisationnel, dans l'entreprise et entre entreprises, afin de créer des capacités organisationnelles stratégiques. Ce modèle conceptuel précise aussi ce qui doit être appris et la manière d'en réaliser l'apprentissage. Dixon et al. (2007), quant à eux, développent à partir de leur analyse comparative d'entreprises de l'industrie du pétrole en Russie, un cadre conceptuel mettant en relation différents types d'apprentissage et de développement de capacités organisationnelles. Leur étude démontre empiriquement l'importance de l'apprentissage dans la création ou le développement des capacités organisationnelles afin d'assurer la survie des entreprises sur leur marché et maintenir leur avantage concurrentiel. Ce

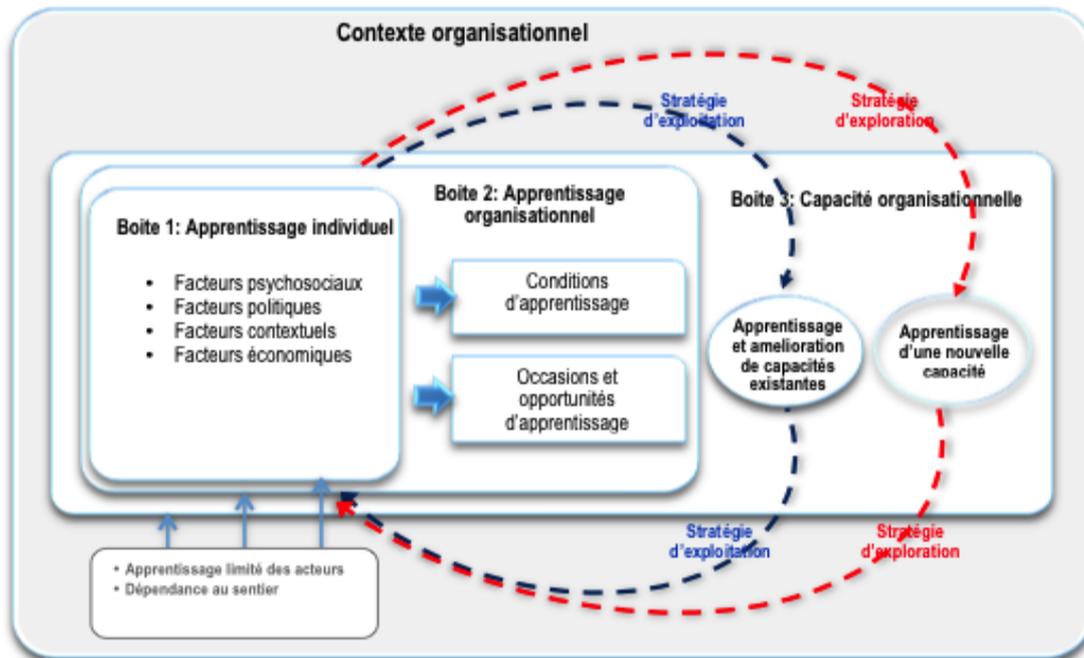
cadre conceptuel se compose de trois phases. La première est une phase de désapprentissage des mécanismes managériaux rigides, la seconde d'apprentissage de capacités organisationnelles opérationnelles et la troisième, l'apprentissage de nouvelles capacités organisationnelles d'exploration. Plus récemment, Rehman et al., (2015) étudient le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel dans les pratiques de gestion de la connaissance pour améliorer la performance des capacités organisationnelles et concluent à l'importance de l'apprentissage organisationnel. Ces chercheurs en arrivent à la conclusion que l'apprentissage organisationnel est en soit une capacité organisationnelle à apprendre.

Ce rapide tour d'horizon des écrits s'étant intéressés à l'apprentissage des capacités organisationnelles permet quand même de constater que la relation entre l'apprentissage organisationnel et le développement des capacités organisationnelles est avérée. En d'autres termes, l'apprentissage joue un rôle dans la création et le développement des capacités organisationnelles. Toutefois, nous remarquons que les chercheurs ne distinguent pas clairement l'apprentissage individuel de l'apprentissage organisationnel dans leurs études alors que cette distinction est suggérée dans les écrits scientifiques (Campbell et Armstrong, 2013). Également, les chercheurs s'ils étudient l'apprentissage organisationnel, ne s'intéressent pas pour autant à la compréhension des éléments qui sont sous-jacents à l'apprentissage individuel ou organisationnel et qui les fondent. Ces limitations dans les écrits nous permettent de penser qu'il y a une contribution à apporter sur le plan de la distinction à faire dans l'apprentissage d'une capacité organisationnelle, entre ce qui est de l'ordre de l'apprentissage individuel et ce qui est de l'ordre de l'apprentissage organisationnel ; et de proposer des éléments, tels que des facteurs, des conditions ou des occasions qui peuvent influencer positivement (catalyseur) ou négativement (inhibiteur) l'apprentissage individuel et organisationnel.

2. Présentation du cadre conceptuel de l'apprentissage des capacités organisationnelles

Dans cette deuxième partie, nous présentons en détail le cadre conceptuel (figure 1). Nous rappelons en premier lieu ce qu'est un cadre conceptuel. Nous présentons par la suite les différentes composantes de ce cadre en commençant par les capacités organisationnelles (2.1), les dimensions internes et externes de l'apprentissage de la capacité organisationnelle (2.2), l'apprentissage individuel d'une capacité (2.3) ainsi que l'apprentissage organisationnel de la capacité.

Figure 1 Cadre conceptuel de la recherche



D'après Miles et Huberman (2003) « [...] un cadre conceptuel décrit, sous une forme graphique ou narrative, les principales dimensions à étudier, facteurs clés ou variables clés, et les relations présumées entre elles. Un cadre peut prendre plusieurs formes et formats. Il peut être rudimentaire ou élaboré, basé sur la théorie ou sur le bon sens, descriptif ou causal » (p.41).

D'emblée nous voulons apporter une précision quant au choix des termes employés. En effet, le terme d'apprentissage d'une capacité organisationnelle doit être distingué de celui de création ou de développement des capacités organisationnelles que l'on peut représenter par exemple sous la forme d'un cycle de vie (Helfat et Peteraf, 2003). Ce dernier terme se veut plus général et englobe la question de l'apprentissage des capacités organisationnelles, mais ne s'y réduit pas. En effet, pour qu'il y ait création et développement d'une capacité organisationnelle, il faut aussi que certaines décisions soient prises par exemple, en ce qui concerne la stratégie de l'organisation (Eisenhardt et Martin, 2010), la gestion de son portefeuille de ressources — qui consiste à les structurer, les connecter et les mettre en œuvre (Sirmon et al. 2007) ou la définition des objectifs de performance attribués à un ensemble de capacités organisationnelles (Winter, 2000). En d'autres termes, l'apprentissage est un aspect de la création ou du développement d'une capacité organisationnelle, mais il ne s'y réduit pas, d'autres éléments interviennent comme nous l'avons indiqué précédemment. Dans la suite du

texte, nous nous concentrons uniquement sur la question de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle.

Dans notre cadre conceptuel (figure 1), le concept de capacité organisationnelle est considéré de manière générique. En effet, sous ce vocable, nous englobons tous les types de capacités organisationnelles (Dosi et al., 2001) qui ont pu être étudiés par les chercheurs tels que, à titre d'exemple, les capacités de gestion de projet (Brady et Davies, 2004), les capacités technologiques (Loasby, 1998), les capacités de traduction, stratégiques ou opérationnelles (Renard et Soparnot, 2010), les capacités dynamiques (Teece et al., 1997). En conséquence, nous ne nous focalisons pas sur leurs différences ou leurs spécificités fonctionnelles, mais sur ce qu'elles ont en commun : leur apprentissage et les facteurs qui entrent en jeu dans celui-ci. Finalement, nous ne traitons pas des conditions ou aux facteurs qui expliquent l'obtention ou le maintien d'un avantage concurrentiel ni des microfondations des capacités dynamiques (Teece et al., 2007).

Dans le cadre conceptuel, tout d'abord, nous retrouvons la dimension interne de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle (nous la définissons en détail dans la prochaine section). Selon cette dimension, la capacité organisationnelle est considérée comme une boîte transparente et nous caractérisons un ensemble de facteurs qui se rapportent à l'apprentissage individuel (boîte 1) et à l'apprentissage organisationnel (boîte 2), et qui peuvent, selon leur présence ou absence, en freiner ou en favoriser l'apprentissage. En second, nous abordons la dimension externe de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle (nous la définissons en détail dans la suite du texte). Cette dimension envisage la capacité organisationnelle comme une boîte noire et s'intéresse au résultat de l'apprentissage. Elle permet aussi de s'intéresser au contexte de l'apprentissage de la capacité organisationnelle, à savoir s'il s'agit d'améliorer une capacité organisationnelle déjà présente dans l'entreprise (ou dans d'autres entreprises) ou encore d'en apprendre une nouvelle dans le contexte d'une même stratégie ou d'une nouvelle stratégie.

Au centre de ce modèle, nous trouvons les concepts de capacité organisationnelle, d'apprentissage individuel et organisationnel que nous définissons précisément dans la suite du texte. Finalement, nous précisons que le modèle repose sur deux postulats importants. Le premier est que tout apprentissage organisationnel tire son origine de l'apprentissage

individuel (Simon, 1991)¹. De plus, tout apprentissage individuel et organisationnel est limité. Nous voulons exprimer ici l'idée que tout acteur a une limite à son apprentissage et que celle-ci provient tout autant de ses caractéristiques individuelles (facteurs psycho-sociaux) que du contexte organisationnel dans lequel l'acteur évolue (boîte 1 et boîte 2 du cadre conceptuel). En conséquence, si l'apprentissage organisationnel tire son origine de l'apprentissage individuel, et que ce dernier est limité, alors l'apprentissage organisationnel sera limité à son tour. Également, le contexte organisationnel entourant la capacité organisationnelle va aussi limiter l'apprentissage de la capacité organisationnelle en raison du mécanisme de dépendance au sentier (David, 1985 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Teece et al., 1994).

2.1 Capacité organisationnelle

Bien qu'il existe plusieurs définitions du concept de capacité organisationnelle — voir entre autres celles d'Amit et Schoemaker (1993), Collis (1994), Grant, (1991) et Zollo et Winter, (2002), et la discussion menée par Helfat et Winter (2011) —, qui ne sont pas pour autant similaire, dans cette recherche, nous utilisons la définition du concept de capacité organisationnelle proposée par Soparnot et Renard (2010). Ces derniers définissent ce concept de la manière suivante : « *Une CO est un savoir agir collectif permettant et s'exprimant dans la réalisation d'activités coordonnées et accomplies par des acteurs qui mobilisent des ressources personnelles et des ressources de support, pour produire de manière répétée des résultats attendus et évaluables* » (p. 22).

D'après cette définition, une première distinction peut être constatée entre les ressources et les capacités organisationnelles. En effet, les ressources, qu'elles soient personnelles ou de support, sont mobilisées dans les activités par les acteurs. En d'autres termes, nous comprenons qu'elles se situent à un niveau inférieur aux capacités organisationnelles. Les ressources personnelles font référence à toutes les ressources qui collent aux acteurs (savoir, savoir-faire, savoir-être) ou pour lesquelles, ils détiennent des droits de propriété. Les ressources de support font référence à l'ensemble des ressources qui appartiennent à une entreprise. Elle détient dessus des droits de propriété.

¹ Simon (1991: 125) précise que “ (a)ll learning takes place inside individual human heads; an organization learns in only two ways: (a) by the learning of its members, or (b) by ingesting new members who have knowledge the organization didn't previously have.”

Également, à partir de cette définition, nous pouvons déduire que l'existence d'une capacité organisationnelle repose sur un double fondement : d'une part, la présence de ressources (personnelles/individuelles et de support) et d'acteurs ; d'autre part, leur mobilisation, pour réaliser des activités particulières à un domaine spécifique et à un moment donné. Les capacités organisationnelles émergent ainsi des activités individuelles, apprises, stabilisées et coordonnées au fil du temps, pour réaliser les extrants nécessaires à l'atteinte des objectifs de performance qui auront été préalablement définis (Winter, 2000), même si ce n'est pas toujours le cas.

Nous ajoutons que nous comprenons le terme « organisationnelle » dans l'expression capacité organisationnelle de la manière suivante. Il exprime l'idée d'une mise en œuvre collective des activités, c'est-à-dire que plusieurs acteurs sont impliqués dans la réalisation d'un ensemble d'activités coordonnées entre elles. Ces derniers peuvent avoir des rôles, des positions hiérarchiques et des compétences différentes. Cette mise en œuvre fait aussi émerger une structure organisante, planifiée ou émergente, qui contraint et habilite le déroulement des activités par un effet de retour. De plus, la réalisation continue des activités entraîne la création de routines, c'est-à-dire des patrons d'activités (Feldman et Pentland, 2003 ; Salvato et Rerup, 2011) qui se constituent au fur et à mesure de leur répétition et de leur intégration dans le comportement des acteurs les réalisant. Finalement, nous précisons que toute capacité organisationnelle occupe un certain périmètre dans une entreprise. Ce périmètre peut être une unité de gestion qui fait sens pour celle-ci et donc qui aurait pu avoir été préalablement définie (Winter, 2000).

2.2 Dimension externe et interne de l'apprentissage de la capacité organisationnelle

Comme la définition qui a été choisie du concept de capacité organisationnelle intègre le concept d'acteurs et d'activités, ceci nous permet de discuter plus facilement la différence entre les concepts d'apprentissage individuel et organisationnel qui est au cœur de notre modèle conceptuel. Nous rappelons ici que nous postulons, tout comme Nonaka (1994), Levitt et March (1988) et leurs prédécesseurs Argyris et Schön (1978) que tout apprentissage organisationnel tire son origine de l'apprentissage individuel et de sa diffusion auprès d'autres acteurs dans l'entreprise. En d'autres termes, l'apprentissage est considéré comme étant une caractéristique des individus. Nous faisons nôtre la position de Simon (1991) sur cette question.

Dans cette communication, nous proposons une définition de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle qui porte l'emphase sur sa dimension externe et interne. La dimension externe considère la capacité organisationnelle comme un tout, sans égard à ce qui se passe à l'intérieur. La capacité organisationnelle est une boîte noire. Nous définissons alors de la manière suivante l'apprentissage d'une capacité organisationnelle, qui fait référence à toute modification observable de son comportement, entre deux moments au moins (entre deux temps), se traduit par la modification des extrants qu'elle produit². En d'autres termes, pour attester qu'il y a bel et bien apprentissage, nous devons constater que la capacité organisationnelle produit des extrants différents. Ces derniers peuvent être exprimés, à titre d'exemple, en termes d'amélioration (ou de dégradation) de la performance ou en termes de nouveaux extrants produits.

L'apprentissage d'une capacité organisationnelle envisagé dans sa dimension interne fait référence à la capacité organisationnelle sous l'angle de ses composantes internes. La capacité organisationnelle est une boîte transparente. Plus précisément, nous focalisons sur les dynamiques internes qui sont à l'œuvre pour modifier la gamme opératoire des activités qui sont réalisées par les acteurs. Ces modifications expriment une transformation de leurs compétences. En d'autres termes, les acteurs ont appris à faire de nouvelles activités ou à mieux accomplir les activités qu'ils réalisaient déjà. Ils ont développé de nouveaux patrons d'interaction et de nouvelles routines. Ceci va, *in fine*, expliquer pourquoi les résultats de la capacité organisationnelle sont différents.

La dimension interne permet de distinguer l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. En effet, nous pouvons ainsi parler d'apprentissage individuel en nous référant au changement dans les compétences d'un acteur qui réalise une ou plusieurs activités en mobilisant une ou plusieurs ressources individuelles ou de support, et d'apprentissage organisationnel, dans le cas où l'apprentissage individuel est diffusé à d'autres acteurs accomplissant eux aussi des activités similaires ou connexes, et que des transformations en termes de gammes opératoires d'activités et de routines sont observables dans le périmètre de la capacité organisationnelle. L'apprentissage organisationnel traduit donc cette idée de

² La définition de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle est complémentaire à la définition présentée dans la partie précédente. En effet, cette définition précise ce qu'est une capacité organisationnelle, notamment en identifiant ses composantes et les liens qu'elles entretiennent entre elles. La définition de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle précise sa dynamique en focalisant sur les apprentissages individuels et organisationnels qui se déroulent dans son périmètre.

passage de savoirs et de savoir faire, codifiés ou non, d'un acteur à d'autres acteurs, sans pour autant que cette diffusion ne concerne l'organisation dans son ensemble (Simon, 1991)³, puisqu'il est circonscrit au périmètre de la capacité organisationnelle à l'étude. Notre conception de l'apprentissage organisationnel est ici très proche du concept d'apprentissage collectif. Nous assumons également l'ambiguïté du terme « organisationnel » dans l'expression apprentissage organisationnel, puisqu'il pourrait suggérer que l'apprentissage touche toute l'organisation. Or, nous insistons une dernière fois sur le fait que le terme d'apprentissage organisationnel dans notre cadre conceptuel ne concerne pas l'organisation dans son ensemble, mais uniquement le périmètre d'une capacité organisationnelle donnée : il traduit l'idée que l'apprentissage passe du niveau d'un individu à un ensemble d'individus qui se retrouvent exercer leurs activités dans le périmètre d'une même capacité organisationnelle.

De plus, l'apprentissage organisationnel ne doit pas être simplement envisagé comme le résultat de l'addition des apprentissages individuels de tous les acteurs réalisant des activités dans le périmètre de la capacité organisationnelle. En effet, un acteur pourrait avoir développé de nouvelles compétences en réalisant des activités sans pour autant que ses apprentissages ne soient observables dans les extrants produits par la capacité organisationnelle, par ce qu'ils n'auront pas été diffusés à un nombre assez important d'acteurs ou encore par ce que la place qu'il occupe ne lui permet pas de réaliser des activités à valeur ajoutée qui sont significatives pour influencer sur l'extrait produit. Dans cette situation, il n'y aurait pas d'apprentissage organisationnel, mais simplement individuel. De plus, nous avançons l'idée qu'il y a un effet de seuil dans le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel, pour que ce dernier puisse attester d'un véritable apprentissage de la capacité organisationnelle (dimension externe).

Finalement, notre conception de l'apprentissage organisationnel peut être considérée comme étant manifeste. En effet, pour attester d'un apprentissage organisationnel, il faut qu'il y ait des transformations observables dans la production des extrants qui sont reliées à la capacité organisationnelle. Ceci laisse de côté, la possibilité qu'il existe des apprentissages organisationnels latents non directement observables dans les extrants d'une capacité organisationnelle.

³ Simon (1991: 125) précise que "(A)s we shall see, an important component of organizational learning is internal learning - that is, transmission of information from one organizational member or group of members to another. Individual learning in organizations is very much a social, not a solitary, phenomenon".

Dans le cadre d'une entreprise, nous pensons que l'apprentissage d'une capacité organisationnelle devrait être piloté par des managers. En effet, tout en considérant que cet apprentissage peut manifester un caractère émergent, il semble important que ces derniers en aient une représentation et un certain contrôle. En effet, l'un des problèmes auxquels les managers devront faire face est le maintien d'une cohérence dans l'architecture des capacités organisationnelles afin d'assurer la mise en œuvre d'une stratégie en particulier. Comme le souligne Winter (2000), le principe de satisfaction, tel qu'il a été mis de l'avant par Simon (1987), devrait les guider dans les choix qu'ils auront à prendre quant à la gestion de cet apprentissage. Ce principe de satisfaction s'exprime sous la forme de plusieurs déterminants qui vont influencer les attentes de performance : les seuils de succès, les ouvrages de référence, les plans, les objectifs, les besoins, les expériences diverses et passées, les coûts d'apprentissage et les aspirations (Winter, 2000). La conduite de cet apprentissage se fait de manière cyclique et itérative. À une série d'essais-erreurs, font place des séquences d'analyse et de délibération sur les résultats obtenus. À la fin de la période d'essai, il y a un examen des résultats obtenus en lien avec les objectifs fixés préalablement. Sur la base de cette évaluation, les responsables décident s'il est pertinent ou non de continuer l'apprentissage puis ils réalisent les différents ajustements qui s'imposent. Tant que les résultats souhaités ne sont pas satisfaisants, le cycle se poursuit. Lorsque l'apprentissage de la capacité organisationnelle s'achève, ceci indique une cristallisation des apprentissages dans les routines. Différents événements peuvent relancer à n'importe quel moment le besoin de reprendre un cycle d'apprentissage de la capacité organisationnelle tels que des crises, des pressions concurrentielles, l'émergence d'une nouvelle technologie transformant l'ensemble d'un secteur ou de manière générale, comme nous l'avons mentionné précédemment des décisions qui sont prises en ce qui concerne la gestion du portfolio de ressources de l'organisation (Sirmon, et al., 2007).

Finalement, l'apprentissage de la capacité organisationnelle n'implique pas toujours une amélioration positive de la performance. Nous voulons porter ici l'emphase sur le fait que l'apprentissage pourrait révéler des erreurs d'appréciation dans ce qu'il aurait fallu apprendre, ce qui se traduit dans ce cas par une dégradation de la performance de la capacité organisationnelle.

2.3 L'apprentissage individuel de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle

Dans cette sous-partie, nous présentons et discutons les facteurs qui peuvent être des facilitateurs ou des inhibiteurs de l'apprentissage individuel dans l'apprentissage d'une capacité organisationnelle (Yeo, 2006 ; Wang, 2007 ; Jones, 2007 ; Hjalager, 1998 ; Allen 1998 ; Aksu, 2005). Ces facteurs peuvent être regroupés en cinq catégories : les facteurs psychosociaux, les facteurs politiques, les facteurs contextuels et les facteurs institutionnels.

Tableau 1. Les facteurs de l'apprentissage individuel

	FACTEURS INFLUENÇANT L'APPRENTISSAGE INDIVIDUEL	AUTEURS
Facteurs psychosociaux	Besoin de réalisation d'un comportement socialement acceptable, besoin de dépassement des craintes d'échecs, besoin de réussite, besoin de réactualisation des connaissances, besoin d'accomplissement, auto-motivation	Lawrence, (1998) ; Yeo, (2006), Antanacopoulo, (2005),
Facteurs politiques	Engagement et support de la haute direction, retour sur les pratiques et expériences, engagement de chaque individu dans l'organisation, sens de l'appropriation par les individus, alignements des valeurs et objectifs professionnels aux valeurs et objectifs de l'organisation, opportunités de croissance professionnelles	Antanacopoulo, (2005) ; Yeo, (2006), Hansen, (1999), Lehesvirta, (2004) ; Lo, (2014)
Facteurs liés au contexte	Structure organisationnelle, structure informationnelle, communication, contrôle, processus d'affaires, secteur industriel, environnement national et autres forces exogènes	Simon, (1991) ; Crossan et bedrow (2003) ; Antanacopoulo, (2005)
Facteurs institutionnels	Vision partagée, système de reconnaissance et de motivation, système de récompense et de punition transparent, règles claires et faciles à appliquer,	Yeo, (2006) ; Dixon, (2007), Liu et Tan (2008), Cheramie et Simmering, (2010)

Les facteurs psychosociaux. Les facteurs psychosociaux portent l'emphase sur la psychologie des acteurs. Ainsi les besoins d'autoréalisation d'un acteur vont s'exprimer par sa volonté de mettre à jour ses connaissances et ses compétences. Ses besoins peuvent être influencés par l'appartenance à un groupe et par sa compréhension ce qui est socialement considéré comme acceptable ou non (Antanacopoulo, 2005). Dans son étude de cas portant sur un organisme public évoluant en mode organisation apprenante, Lawrence (1998) identifie quatre éléments qui constituent des blocages personnels et psychosociaux de l'apprentissage individuel. On retrouve : l'hypothèse inconsciente selon laquelle la personne pense qu'elle « sait tout ce qu'elle doit savoir », la réticence à abandonner des opinions ou des convictions qui lui sont chères, la crainte d'être incompetent temporairement jusqu'à ce que l'on ait acquis la nouvelle

compétence, le refus d'abandonner ce qui a été jugé utile dans le passé, mais qui n'est plus d'aucune utilité aujourd'hui.

Les facteurs politiques. Les facteurs politiques renvoient aux enjeux de lutte de pouvoir entre les acteurs et l'organisation (Pasquero, 2003). L'apprentissage individuel est alors déterminé par le résultat de l'arbitrage réalisé par les acteurs qui ont des aspirations professionnelles et qui les comparent aux objectifs de l'organisation (Lehesvirta, 2004). Ainsi, tout changement envisagé par une organisation doit aussi profiter aux acteurs et être en adéquation avec leurs aspirations professionnelles. En conséquence, pour assurer un alignement entre les aspirations professionnelles des acteurs et les aspirations de l'organisation, les dirigeants doivent constamment clarifier les objectifs, communiquer la vision et fournir de la rétroaction sur les pratiques et la performance de leurs employés. Ainsi, quand les employés sentent le support de leur organisation, ils sont motivés et prêts en retour à s'engager dans l'apprentissage. Pour renforcer ce type de comportement, l'organisation peut jouer aussi sur le tableau des récompenses ou des punitions. Ces dernières représentent également un moyen intéressant pour s'assurer que les employés vont dans la même direction que celle établie par l'organisation. Lawrence (1998) souligne que cette façon de faire reflète clairement les inégalités de pouvoir et de contrôle, la diversité des perspectives et des motifs de l'apprentissage individuel; et particulièrement, la tension qui existe entre les priorités individuelles et celles de l'organisation. L'apprentissage individuel peut être perçu comme une forme de contrôle de l'organisation sur l'acteur (Antonacopoulo, 2005).

Les facteurs institutionnels. L'apprentissage des individus est aussi influencé par les normes et les règles qui dominent l'organisation (Pasquero, 2003). Yeo (2006), par exemple, identifie un ensemble de facteurs institutionnels qui ont une influence positive ou négative sur l'apprentissage individuel. Cheramie et Simmering (2010) proposent d'étudier l'impact du degré de rigueur des employés ou la perception de la reddition de compte parmi les facteurs clés liés au contexte de l'apprentissage individuel. Il s'agit des règles, des normes et des standards de performance, ainsi que le système de récompenses et de punition de l'organisation. Dans ce cadre, l'apprentissage individuel va dépendre de la manière dont l'acteur va se constituer un cadre mental intégrant ces différents facteurs institutionnels, ce qui va lui permettre de comprendre les objectifs de l'organisation et les raisons qu'il aurait à apprendre quelque chose de nouveau.

Les facteurs liés au contexte. Le contexte entourant les acteurs de la capacité organisationnelle, qu'il soit proche ou éloigné (unité, département, organisation, entre organisations, industrie), ainsi que son évolution, va positivement ou négativement influencer l'apprentissage individuel. Crossan et Bedrow (2003) ont étudié empiriquement l'influence du contexte sur la perception de ce que doivent apprendre les individus. Antonacopoulo (2005) confirme également l'influence du contexte sur l'apprentissage des individus et ajoute à cela qu'il existe divers contextes et milieux d'influence et pas uniquement le contexte organisationnel.

En conclusion, nous retiendrons que l'apprentissage individuel dépend de plusieurs types de facteurs qui sont comme nous l'avons montré tout autant de nature psychologique, sociologique ou organisationnelle. Ces facteurs vont interagir au sein d'une même capacité organisationnelle, sans pour autant qu'il soit clairement possible de définir ceux qui sont les plus importants. De plus, nous mettons l'accent sur le fait qu'un des risques inhérents qui sont courus par l'entreprise est que cette dernière ne parvienne pas à canaliser l'apprentissage individuel pour le transférer au reste des acteurs mobilisés dans le périmètre d'une capacité organisationnelle (Englehart, 2002). En d'autres termes, même s'il est largement reconnu que l'apprentissage d'une capacité organisationnelle tire son origine de l'apprentissage individuel (Mumford, 1992), ce dernier n'est pas une condition suffisante. Il est nécessaire d'ajouter la condition de partage et de diffusion de cet apprentissage individuel, donc pour le rendre organisationnel au sens de la définition que nous en avons précédemment donnée. En effet, il est aussi nécessaire que les acteurs acceptent de partager leurs nouvelles connaissances découlant de leurs apprentissages. Il faut qu'ils soient disposés à les partager. Ce comportement de partage s'il a une base individuelle et aussi influencé par l'ensemble des facteurs que nous avons présentés dans cette partie.

2.4 L'apprentissage organisationnel de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle

L'apprentissage organisationnel dans le cadre de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle exprime l'aptitude de passer de l'apprentissage (individuel) d'un acteur à l'apprentissage de plusieurs acteurs. Plus précisément, ceci traduit la diffusion et le partage de l'apprentissage d'un acteur vers d'autres acteurs impliqués dans le périmètre d'une même capacité organisationnelle. Nous suggérons que pour supporter ce passage d'acteur à acteur, certaines conditions vont s'avérer nécessaires. Il est à noter que certains éléments discutés

dans cette partie peuvent avoir aussi été identifiés dans la partie précédente portant sur l'apprentissage individuel, mais qu'ils vont porter ici plus spécifiquement sur la question de la diffusion et du partage de l'apprentissage individuel. De plus, nous tentons ici d'aller plus loin que la discussion sur l'expression ou la codification des savoirs ou des savoir-faire comme moyens de favoriser l'apprentissage organisationnel (Zollo et Winter, 2002).

Les conditions de l'apprentissage organisationnel. Plusieurs obstacles peuvent venir entraver la possibilité de diffusion de l'apprentissage d'un acteur vers d'autres acteurs. Les études empiriques dans ce domaine permettent d'en dégager un certain nombre par exemple : les décisions de gestion qu'on ne peut remettre en question, l'incapacité à identifier ou à comprendre les problèmes rencontrés, une culture organisationnelle qui ne favorise pas le questionnement, les enjeux de pouvoir qui freinent le partage des connaissances, le manque d'implication de la direction, les cloisonnements organisationnels qui entravent la collaboration interne et externe, le manque de temps, de matériel et de ressources pour la formation, la satisfaction à l'égard du statu quo, un système de rémunération inadéquat, une culture de punition associée aux erreurs décourage les membres de l'organisation et inhibant toute forme de créativité et d'innovation, l'absence d'un système de reconnaissance des acquis et des nouvelles compétences, l'absence de système d'évaluation de l'amélioration et l'absence de mécanismes permettant le transfert des connaissances ou le partage des acquis (Pool, 2000 ; Akgun, 2007 ; Jerez et Gomez, 2005, Wang, 2007, Jones, 2007).

À partir de l'examen des écrits, nous avons identifié deux conditions qui influencent l'apprentissage organisationnel. Le terme de condition exprime l'idée de situation ou d'état dans lequel se trouve agir les acteurs. Le tableau suivant résume ces conditions que nous présentons en détail à la suite.

Tableau 2. Les conditions de l'apprentissage organisationnel

CONDITIONS	ÉLÉMENTS CLÉS	AUTEURS
Culture organisationnelle	Ouverture, transparence, coopération, comportement d'apprentissage, responsabilisation, management participation, transversalité	Pool, (2000) ; Schein, (2004) ; Lehesvirta (2004), Augustsson et al. (2013), Prugsamatz (2010)
Climat de travail	Leadership, orientation globale, structure organisationnelle organique et ouverte, planification décentralisé, volonté d'encourager et de diriger des changements, incitation à une expérimentation et à une prise de risque, amélioration continue, Prise de décisions en fonction de vision, ouverture et promotion de la créativité et de l'innovation	Aksu, (2005), Slater et Navarro, (1995) ; Augustsson et al. (2013)

La culture organisationnelle. La culture organisationnelle se rapporte au partage des valeurs, des idéaux sociaux et des croyances entre les membres d'une même organisation. En effet, la culture organisationnelle permet de favoriser le processus d'apprentissage organisationnel. Il s'agit en d'autres termes de reconnaître la nécessité d'une culture qui supporte l'apprentissage organisationnel notamment par ce qu'elle est basée sur des valeurs d'ouverture, de transparence et de coopération entre les membres de l'organisation (Pool, 2000 ; Antanacopoulo, 2005, Lehervirta, 2004 ; Prugsamatz, 2010)

Le climat de travail. La deuxième dimension est relative au climat de travail dans l'organisation. Ce dernier diffère de la culture organisationnelle dans le sens qu'il est exprimé par les pratiques, les procédures, les systèmes de récompenses en action, mais surtout par sa perception par les acteurs de l'organisation. Par exemple, Augustson et al. (2014) expliquent comment l'organisation de séminaires dans un centre de soin a contribué à rapprocher le personnel de soins et les managers qui appartiennent à une culture différente, ce qui a amélioré le climat de travail. Le climat de travail s'avère en effet une dimension importante à même de favoriser les interactions entre les acteurs et par la même participer à la diffusion des apprentissages individuels au niveau organisationnel.

Les occasions et opportunités d'apprentissage. La mise en œuvre de l'apprentissage organisationnel est un processus socio-relationnel complexe (Truran, 1998). Nous pensons que certains événements soutenant les interactions sociales entre les acteurs, tels que par exemple des rencontres quotidiennes, discussions informelles ou formelles, la mise en œuvre de communautés de pratiques, le travail en équipe, etc., vont être des occasions et des opportunités de diffusion des apprentissages individuels (Truran, 1998). En effet, l'apprentissage organisationnel est supporté par des processus de socialisation (Simon, 1991 ; Nonaka et Takeuchi, 1997). Certains chercheurs soutiennent d'ailleurs que l'apprentissage organisationnel se produit tous les jours de manière informelle à travers toutes les occasions et opportunités d'interagir entre acteurs. Toutefois, en s'intéressant aux mécanismes de transfert des connaissances, il semble important de créer et de favoriser les occasions d'interactions sociales entre les acteurs (Antoni, 2005). Wang (2003), soutient à ce titre que le travail en équipe favorise l'apprentissage individuel et organisationnel. Cependant, si les occasions et les opportunités d'interactions entre acteurs sont importantes dans l'apprentissage organisationnel,

les managers doivent toutefois être capables de les reconnaître et d'en tirer avantage, ce qui n'est pas toujours le cas.

En conclusion, nous pouvons retenir que l'apprentissage organisationnel va être influencé positivement ou négativement par des conditions particulières (les conditions d'apprentissages) et des occasions ou opportunités qui sont offertes aux acteurs pour faciliter l'échange et le partage de leur apprentissage individuel à travers leurs interactions sociales.

3. Apprentissage d'une capacité organisationnelle dans le cadre d'une stratégie d'exploration ou d'exploitation

Dans cette dernière partie, nous distinguons deux situations d'apprentissage d'une capacité organisationnelle qui renvoient à la mise en œuvre d'une stratégie d'exploitation ou d'une stratégie d'exploration. Une stratégie d'exploitation correspond au cas où une entreprise produit des biens ou des services sur des marchés donnés en mobilisant sa dotation en ressources et des capacités organisationnelles. Une stratégie d'exploration correspond au cas où une entreprise innove en ce qui concerne ses biens ou ses services ce qui implique une modification substantielle de sa dotation en ressources et capacités organisationnelles. Selon ces deux situations, la nature de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle sera différente. En fait, si ces deux situations d'apprentissage vont reposer sur les mêmes éléments du modèle conceptuel en ce qui concerne l'apprentissage individuel ou organisationnel, ils vont s'en distinguer sur la difficulté qu'il y aura à réaliser cet apprentissage et les risques que cela va faire courir à l'entreprise.

3.1 Apprentissage d'une capacité organisationnelle dans le cadre d'une stratégie d'exploitation

Dans cette première situation d'apprentissage, comme l'entreprise ne remet pas en cause sa stratégie, elle va plutôt chercher d'une part à améliorer ses capacités organisationnelles existantes en exploitant « au mieux » sa dotation en ressources et capacités organisationnelles. D'autre part, elle pourrait également faire l'acquisition de nouvelles ressources ou choisir de développer de nouvelles capacités organisationnelles. Cependant, l'ensemble de ces interventions ne remet pas en cause les convictions tenues pour acquises de l'organisation, sa culture, ses structures, son paradigme, ses connaissances, ses routines, sa mémoire organisationnelle, etc. bref ce qui la définit dans son essence. Le cadre de l'apprentissage des

capacités organisationnelles va donc s'établir dans la continuité des routines organisationnelles établies et en exploitant le répertoire de réponses déjà disponibles aux problèmes rencontrés, traités et stockés dans la mémoire organisationnelle. Selon, Dodgson (1993), cet apprentissage ne va pas altérer la nature des activités fondamentales de l'entreprise (ses activités primaires ou principales). Ce type d'apprentissage est appelé en simple boucle ou encore de bas niveau (Argyris and Schon, 1978 ; Argyris, 1994 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Senge, 1990). Il porte davantage sur la résolution de problèmes qui se manifestent sous la forme d'erreurs ou de blocages. Dans cette situation, le principal défi à relever sera de mieux exploiter la dotation en ressources et capacités organisationnelles de l'entreprise, en reconfigurant des ressources d'une manière nouvelle ou en acquérant de nouvelles ressources (Bloogdoog et Salisbury, 2001). Cet apprentissage peut mener à l'abandon de certaines routines organisationnelles inefficaces ou obsolètes, et l'acquisition de nouvelles compétences. Cependant, il ne remet pas en cause les structures existantes. Il est intéressant de noter qu'au niveau de l'apprentissage individuel, certains membres pourraient avoir acquis des compétences nouvelles, des connaissances potentiellement innovatrices, mais l'entreprise serait incapable de transformer cet apprentissage individuel en apprentissage organisationnel. Cet apprentissage individuel ne trouverait tout simplement pas d'écho dans l'entreprise.

3.2 L'apprentissage d'une capacité organisationnelle dans le cadre d'une stratégie d'exploration.

Une stratégie d'exploration est rendue nécessaire dans le cas d'un environnement concurrentiel particulièrement dynamique où, par exemple, des innovations technologiques majeures vont prendre place. L'entreprise va alors mettre en œuvre une nouvelle stratégie et devra composer avec des transformations plus importantes de sa dotation en ressources et capacités organisationnelles, ce qui va impliquer des changements plus radicaux des routines, des règles, de sa culture, de son paradigme, de sa mémoire organisationnelle et de ses structures, etc.

L'apprentissage d'une capacité organisationnelle nouvelle se fera souvent à partir de 0 en termes de connaissances, et impliquera un apprentissage en double boucle ou à haut niveau (Argyris and Schön, 1978 ; Senge, 1990 ; Fiol et Lyles, 1985). En effet, ce type d'apprentissage nécessite un changement de la base de connaissances de l'entreprise ainsi que de ses compétences centrales et de ses routines (Dodgson, 1993), d'une part, et impliquera

aussi, au niveau des acteurs une remise en cause de leur propre base de compétences et de connaissances. Ce type d'apprentissage est très risqué et pourrait se solder par un échec créant ainsi un climat de frustration et de résistance au changement auprès des acteurs, ainsi que de la méfiance et un manque de confiance dans les managers. En effet, dans ce cas, il faut s'assurer que les acteurs apprennent de nouvelles compétences, donc que l'apprentissage se fasse individuellement d'une part, et que l'entreprise puisse s'assurer de convertir cet apprentissage individuel en apprentissage organisationnel, par le biais de l'établissement de nouvelles routines. Dans ce cas, nous nous rendons rapidement compte que ce double effort est particulièrement difficile pour l'entreprise. En effet, il faut que la diffusion des connaissances se fasse au niveau des acteurs et entre les acteurs. Notons également que les relations entre apprentissage individuel et organisationnel sont multiples et complexes et se buteront toujours, comme nous l'avons précisé sur la capacité d'apprentissage limitée des acteurs.

En conclusion, nous retiendrons que la mise en œuvre d'une stratégie d'exploitation ou d'exploration va avoir aussi des conséquences sur l'apprentissage d'une capacité organisationnelle. De plus, nous avançons l'idée qu'une entreprise devrait alterner, au cours de son existence, des phases où l'apprentissage de la capacité organisationnelle reposera sur un apprentissage en simple boucle, et des phases où cet apprentissage reposera un apprentissage en double boucle. Cette alternance dans ces phases permettra de favoriser une « tension créatrice » (Demers, 1999).

4. Conclusion

Dans cette communication, nous avons proposé un cadre conceptuel pour étudier l'apprentissage d'une capacité organisationnelle. Notre cadre conceptuel distingue l'apprentissage individuel de l'apprentissage organisationnel dans l'apprentissage d'une capacité organisationnelle, ainsi qu'un ensemble d'éléments ou facteurs qui vont jouer le rôle d'inhibiteur ou de catalyseur dans ce processus. À la lumière de notre présentation, il convient de retenir que l'apprentissage est complexe et qu'il repose essentiellement sur les acteurs.

En ce qui concerne l'apprentissage individuel, nous avons mis en relief plusieurs facteurs qui vont en être des inhibiteurs ou des catalyseurs : les facteurs psychosociaux, politiques, liés au contexte et institutionnels. En ce qui concerne l'apprentissage organisationnel, nous avons montré que l'entreprise, afin de tirer avantage des apprentissages individuels, devra créer un climat favorable pour les diffuser et les partager. Elle devra créer les conditions nécessaires

ainsi que des occasions et des opportunités. Finalement, nous avons montré que le contexte stratégique a aussi son importance selon que cet apprentissage d'une capacité organisationnelle prend place au sein d'une stratégie d'exploration ou d'exploitation. Pour mettre en œuvre l'une ou l'autre de ces stratégies, l'entreprise devra soit faire appel à l'apprentissage en simple boucle soit à l'apprentissage en double boucle.

Ce cadre conceptuel bien qu'en étant à sa première itération, devra être validé empiriquement et enrichi des analyses venant du terrain. C'est ce que nous comptons faire en réalisant plusieurs études de cas. Nous avançons aussi l'idée que ce cadre conceptuel pourrait donner lieu à l'identification d'actions managériales associées à l'apprentissage d'une capacité organisationnelle et ainsi fournir des outils de gestion permettant de rendre actionnable la gestion des capacités organisationnelles dans les entreprises. En effet, Tsang (1997) souligne d'ailleurs que les recherches sur l'apprentissage organisationnel ont largement échoué à générer des implications utiles aux praticiens. Nous pensons que la mise en pratique par des outils de la gestion des capacités organisationnelles offre des voies de recherche originales.

Références

- Akgun, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and Learning Capability and their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance. *Technovation*, 27:7, 501-513.
- Aksu, A. & O. Bahattin. (2005). Individual Learning and Organization Culture in Learning Organizations: Five Star Hotels in Antalya Region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20:4, 422-441.
- Allen, B. (1998). *Developing a Learning Organization*. London: Pitman Publishing.
- Amit, R., & P.J. Schoemaker. (1993). Strategic Assets and Organisational Rent, *Strategic Management Journal*, 14:1, 33-46.
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms. *The Learning Organization*, 10:2, 74-82.
- Augustsson, H., Törnquist, A., & Hasson, H. (2013). Challenges in Transferring Individual Learning to Organizational Learning in the Residential Care of Older People. *Journal of Health Organization and Management*, 27(3), p.390.
- Antonacopoulou, E. P. (2006). The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. *Management Learning*, 37:4, 455-473.
- Argyris, Chris. (1994). Litigation Mentality and Organizational Learning. In Sim B. Sitkin and Robert J. Bies (eds.) *The Legalistic Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2014). Concurrent Learning: How Firms Develop Multiple Dynamic Capabilities in Parallel. *Strategic Management Journal*. 36:12, 1802-1825.

- Bloodgood, J. M., & Salisbury, W. D. (2001). Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies. *Decision support systems*, 31:1, p. 55-69.
- Campbell, T. T., & Armstrong, S. J. (2013). A Longitudinal Study of Individual and Organisational. Learning. *The Learning Organization*, 20:3, 240-258.
- Cherame, R. A., & Simmering, M. J. (2010). Improving Individual Learning for Trainees with Low Conscientiousness. *Journal of Managerial Psychology*, 25:1, p. 44-57.
- Chapman, R., & Hyland, P. (2004). Complexity and Learning Behaviors in Product Innovation. *Technovation*, 24:7, 553-561.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 15:8, 141-152.
- Crossan, M. M., & Bedrow, I. (2003). Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 24:11, 1087-1105.
- Daghfous, A. (2004). Organizational Learning Knowledge and Technology Transfer: A Case Study. *The Learning Organization*, 11:1, 67-83.
- Davies, A., & Brady, T. (2002). Organizational Capabilities and Learning in the Complex Product Systems: Towards Repeatable Solutions. *Research Policy*, 29:7-8, 931-953.
- David, P. (1985) "Clio and the Economics of QWERTY", *American Economic Review*, 75:2, 332-337.
- De Houwer, J., Barnes-Holmes, D. & Moors, A., (2013). What is Learning? On the Nature and Merits of a Functional Definition of Learning. *Psychonomic Bulletin & Review*, 20:4, p.631-642.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion, Revue Internationale de gestion*, 24:3, 8-24.
- De Surie, G. D. (1996). The Creation of Organizational Capabilities through Transfers of Technology, *Electronic Dissertations*, University of Pennsylvania.
- Dierickx, I., Cool, C.K., (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35:12, 1504-1511.
- Dimitriades, Z. S. (2005). Creating Strategic Capabilities: Organizational Learning and Knowledge Management in the New Economy. *European Business review*, 17:4, 314-324.
- Dixon, S. E. A., Meyer, K. E., & Day, M. (2007). Exploitation and Exploration Learning and The Development of Organizational Capabilities: A Cross-Case Analysis of the Russian Oil Industry *Human Relations*, 60:10, 1493-1523.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: a Review of some Literatures. *Organization Studies*, 14:3, 375-394.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic management journal*, 21:10-11,1105-1121.
- Englehardt, C.S. & Simmons, P.R., (2002). Creating an Organizational Space for Learning. *The Learning Organization*, 9:1, 39-47.
- Fiol, C.M., & Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10:4, 803-813.
- Gieskes, J., & Heijden, B. V. D. (2004). Measuring and Enabling Learning Behaviour in Product Innovation Processes. *Creativity and Innovation Management*, 13:2, 109-125.
- Grant R.M. (1991) The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33:3, 114-135.
- Hamel, G., Prahalad, C. K., & Cohen, L. T. (1995). La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain. InterEditions.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organizational Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44: 1, 82-111.

- Harrison, J. R., & Carroll, G. R. (2002). The dynamics of Cultural Influence Networks. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 8:1, 5-30.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24:10, 997-1010.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32:11, 1243-1250.
- Hjalager, A. M. (1998). Structural Constraints on Organizational and Interorganizational Learning in the Restaurant Sector. *The Learning Organization*, 5:5, 221-227.
- Indelgard, A., Roth, J., Shani, R., & Styhre, A. (2002). Dynamic Learning Capability and Actionable Knowledge Creation: Clinical R&D in a Pharmaceutical Company. *The Learning Organization*, 9:2, 65-77.
- Jacobides, M. G. (2006). The Architecture and Design of Organizational Capabilities. *Industrial and Corporate Change* 15:1, 151-171.
- Jacobides, M. G., & Billinger, S. (2006). Designing the Boundaries of the Firm: From “Make, Buy or Ally” to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture. *Organization Science*, 17:2, 249-261.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research*, 58:6, 715-725.
- Jones, D. A. (2007). Triggers of Revenge in the Workplace: A Theoretical Framework Illustrated through Accounts from Avengers. Presented at the Annual Meeting of the International Association of Conflict Management, Budapest, Hungary.
- Killen, C. P., Hunt, R. A., & Kleinschmidt, E. J. (2008). Learning Investments and Organizational Capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1:3, 334-351.
- Kim, D. H. (1998). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35:1, 37-50.
- Lawrence, E. (1998). Réflexion sur la transformation d'une organisation gouvernementale en organisation axée sur l'apprentissage. Commission de la Fonction Publique. Gouvernement du Canada.
- Lehesvirta, T. (2004). Learning processes in a Work Organization: From Individual to Collective and/or Vice Versa? *Journal of Workplace Learning*, 16:1/2, 92100.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Liu, C. C., & Tan, Y. J. (2008). Barriers to Employees' Participation and Motivation Methods of e-Learning. *Electronic Commerce Studies*, 6:2, 207-218.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2:1, 71-87.
- Miles et Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles: Éditions de Boeck (2ième édition).
- Mumford, A. (1992). Individual and Organizational Learning: The Pursuit of Change. *Management Decision*, 30:6, 143-164.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). The Knowledge-Creating Company. Chapter 12 in Neef, A., Siesfeld A., Cefola, J., *The Economic Impact of Knowledge*, Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Pasquero, J. (2003). *L'environnement socio-politique de l'entreprise. La direction des entreprises : concepts et applications*, Québec: Chenelière/McGraw-Hill.
- Peteraf M.A., (1993). The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View, *Strategic Management Studies* 14:3, 179-191.

- Pool, S. W. (2000). The Learning Organization Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in A Supportive Organizational Culture. *Leadership and Organisation development Journal*, 21:8, 373-378.
- Prahalad C. Hamel G. (1994). The Core Competencies of Corporations, *Harvard Business Review* 68:3, 71-86.
- Prugsamatz, R. (2010). Factors that Influence Organization Learning Sustainability in Non-Profit Organizations. *The Learning Organization*, 17:3, 243-267.
- Rehman, W. U, Asghar, N., & Ahmad, K. (2015). Impact of KM Practices on Firms' Performance: a Mediating Role of Business Process Capability and Organizational Learning. *Pakistan Economic and Social Review*, 53:1, 47-80.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities. *Journal of Management*, 37:2, 468-490
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3d Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). The Leader's New York: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, Spring, 32:1, 1-17.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (1999). *La cinquième discipline: La danse du changement. Maintenir l'élan des organisations apprenantes*. Paris: First Editions
- Simon, H.A. et al., (1987). Decision Making and Problem Solving. *Interfaces*, 17:5, 11-31.
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2:1, 125-134.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box. *Academy of management review*, 32:1, 273-292.
- Slater, S. V., & Navarro, J. V. (1995). Marketing Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59:3, 63-74.
- Song, J. H., Kim, H. M., & Kolb, J. A. (2009). The Effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20:2, 147-167.
- Renard, L. & Soparnot, R., (2010). Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles. *Gestion 2000*, 27:6, 55-69.
- Teece D.J., & Pisano GSA, (1994). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* 18, p. 509.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-533
- Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40:3, 55-79.
- Truran, W. R. (1998). Pathways For Knowledge: How Companies Learn Through People. *Engineering Management Journal*, 10:4, 15-20.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational Learning and The Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50:1, 73-89.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Organisational Learning: A Critical Review. *The Learning Organization*, 10:1, 8-17.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9:1, 31-51.
- Winter S.G., (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning, *Strategic Management Journal* 21: 10-11, 981-996.
- Winter S.G. (2002). Understanding Dynamic Capabilities What are they? Working Paper of the Reginald H. Jones Center, The Wharton School University of Pennsylvania.
- Yeo, R. K. (2006). Commitment to Learning: The Responsibility of Leaders or Employees? *Training & Management Development Methods*, 20:1-5, 101-106.

- Yeo, R. K. (2006). Learning Institution to Learning Organization. *Journal of European Industrial Training*, 30:5, 396-419.
- Zollo M., Winter S., (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13:3, 339-351.