

CHRIS ARGYRIS

(1923-2013)

Quels sont les moyens de l'apprentissage organisationnel ?

C. Argyris s'inscrit dans le prolongement de l'école des relations humaines. Il a travaillé avec K. Lewin et D. Mac Gregor. Il s'est intéressé à la motivation des individus dans l'organisation. Ses analyses portent sur le fonctionnement des organisations et leur capacité de changement. Il met en évidence la tension qui existe entre les besoins psychologiques des individus et la logique de fonctionnement des organisations tayloriennes.

L'organisation pour être performante doit mobiliser les énergies. Sa réussite dépend de sa capacité à prendre en compte les **besoins psychologiques** de ses membres. Il faut donc analyser ces besoins pour mieux les comprendre et réformer l'organisation pour la rendre compatible avec les besoins des individus.

Au cours de sa vie, C. Argyris a été amené à intervenir auprès de grandes entreprises et d'organisations gouvernementales. Il considère que le rôle du chercheur est de proposer des solutions concrètes aux problèmes organisationnels. C'est la recherche-action, qui se différencie de la recherche-descriptive dans laquelle le chercheur se limite au rôle d'observateur.

Dans les années 1980, il s'est intéressé aux conditions de l'**apprentissage organisationnel**, en collaboration avec Donald Schön.

Dans une organisation, il existe un décalage entre les principes d'action affirmés par l'organisation et ceux qui sont réellement mis en œuvre. Les choix sont effectués au niveau des individus. Ceux-ci reproduisent les choix dont ils ont jugé les conséquences satisfaisantes dans des circonstances analogues ou vont au contraire faire des choix différents compte tenu de l'expérience passée. Ceci correspond à un processus d'apprentissage à l'échelle individuelle.

Le problème de l'organisation est de capitaliser ces apprentissages individuels pour modifier le comportement de tous ses membres. Il faut donc s'interroger sur les valeurs directrices mises en place dans l'organisation, c'est à dire les règles de fonctionnement et les modes de pensée qui guident les choix.

Argyris distingue deux modalités d'apprentissage :

- L'apprentissage en **simple boucle** consiste, lorsqu'une action ne donne pas le résultat escompté, à répéter l'action sans modifier les principes d'action, en restant dans la même logique. Dans ce mode d'apprentissage, l'individu apprend à mieux appliquer les principes, mais l'organisation ne progresse pas.
- L'apprentissage en **double boucle** consiste à "changer le programme maître", c'est à dire à remettre en cause les valeurs directrices du comportement des individus. Ceux-ci doivent être en mesure d'expliquer leurs choix et de partager leurs solutions avec les autres.

Seul l'apprentissage en double boucle est facteur d'apprentissage organisationnel.

La direction doit mettre en place les conditions favorables au changement et au partage des connaissances. L'apprentissage organisationnel nécessite la participation active des membres de l'organisation et des relations de confiance à tous les niveaux.

Principaux ouvrages

Personality and organization, 1957

Participation et organisation – Integrating the individual and the organization, 1964

Avec **Donald A. Schön**,

Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique, 2002