

Référence complète: Giauque, D., & Emery, Y. (2023). Apprentissage organisationnel. In N. Soguel, P. Bundi, T. Mettler, & S. Weerts (Eds.), *Comprendre et concevoir l'administration publique. Le modèle IDHEAP* (pp. 215-224). Lausanne: EPFL Press.

15 Apprentissage organisationnel

David Giauque et Yves Emery

15.1 Importance de l'apprentissage organisationnel pour l'administration publique

Depuis plusieurs dizaines d'années, les services administratifs fédéraux, cantonaux et communaux sont activement engagés dans de nombreuses transformations organisationnelles et réformes managériales. Leur objectif: s'adapter à leur environnement changeant, aux exigences des citoyen·nes·client·es, en délivrant des prestations de qualité tout en économisant les deniers publics. Durant ces dernières décennies, ils ont également été confrontés à de nombreuses crises, qu'elles soient d'origine politique, plus souvent économique, voire récemment sanitaire. Les entités administratives, aux trois niveaux de gouvernance helvétique, ont pu faire face à ces évolutions rapides avec une certaine efficacité et efficience, il faut le reconnaître, du fait de leur personnel capable de flexibilité, d'inventivité, d'innovation, mais également de résilience.

L'agilité et l'habileté organisationnelles dont ces entités font preuve sont rendues possibles par leur capacité d'apprentissage et par une autre caractéristique indissociable, à savoir leur aptitude à générer, exploiter, sauvegarder et diffuser des savoirs et connaissances indispensables à la (re)définition de prestations publiques, à leur mise en œuvre et à leur amélioration continue. D'emblée, il est important de mentionner que toute organisation apprend, ne serait-ce que pour continuer à exister. L'apprentissage organisationnel (AO) est un processus par lequel les collectifs de travail génèrent, développent, organisent et exploitent de nouvelles connaissances en vue d'adapter leurs structures, leurs processus et fonctionnements à l'évolution du contexte économique, politique, social et technologique. L'AO peut ainsi être défini comme un changement se produisant dans les savoirs et connaissances organisationnels, qui se réalise en exploitant les expériences passées (Argote 2011).

L'apprentissage organisationnel est inextricablement lié à la capacité des organisations à produire, gérer, diffuser et exploiter les compétences, connaissances et savoirs de leurs membres. Il est important d'insister sur le fait que l'AO est un processus qui nécessite d'être activé, piloté et régulé, en particulier par les managers à tous les niveaux de la hiérarchie. Il s'agit d'un processus individuel et collectif impliquant tout à la fois des dimensions cognitives, sociales, comportementales et techniques. Il dépend donc de la nature des interactions sociales, des spécificités des tâches à réaliser, ainsi que des particularités propres à chaque organisation. En d'autres termes, le processus d'apprentissage est contingent dans la mesure où il est toujours dépendant du contexte et de l'environnement au sein duquel il prend place, ainsi que des activités organisationnelles qui doivent être réalisées.

L'AO représente un atout majeur pour toute entité administrative souhaitant s'engager dans une dynamique positive d'amélioration continue, et devenir *in fine* une organisation apprenante⁵⁰. La qualité, l'efficacité et la pertinence des changements structurels, des évolutions de processus, des démarches qualité et des adaptations aux contextes environnementaux dépendent étroitement de l'AO. Ne pas commettre deux fois les mêmes erreurs, ce qu'on appelle *apprentissage en simple boucle*, de même que remettre en question les stratégies, les valeurs et les routines à partir desquelles le pilotage organisationnel est assuré, ou *apprentissage en double boucle* (Argyris & Schön 1996), sont des objectifs irréalistes sans la mise en place de pratiques favorisant un AO. Celui-ci permet ainsi aux administrations publiques de s'adapter à leur environnement, aux évolutions sociétales, aux besoins des citoyen·nes-client·es, voire aux crises brutales. Par ailleurs, l'AO est aussi un ingrédient incontournable pour générer des innovations organisationnelles (► 17 Innovation). D'où l'importance de l'AO pour garantir la viabilité, la qualité, l'efficacité, ainsi que la légitimité des organisations du secteur public auprès des différentes parties prenantes (► 3 Parties prenantes) (politiques, citoyen·nes, contribuables, client·es, organisations privées et autres partenaires, etc.).

15.2 Points clés de l'apprentissage organisationnel

Afin d'activer et de gérer le processus d'AO au sein d'une organisation, des conditions structurelles, organisationnelles, culturelles et humaines doivent être réunies (► Partie III. Organisation et processus). L'AO ne doit pas être considéré comme

50 *L'organisation apprenante* est souvent mentionnée dans la littérature traitant de l'apprentissage organisationnel : c'est en quelque sorte le résultat visé par l'AO.

une dynamique linéaire simplificatrice débutant par l'apprentissage des salarié-es, se consolidant ensuite au niveau des groupes, puis finalement au niveau de l'entité administrative dans son ensemble. L'AO dépend tout à la fois des initiatives individuelles, des groupes et des équipes, que de l'ensemble des entités administratives. Autant dire qu'il ne peut se limiter aux développements des connaissances et compétences des collaboratrices et collaborateurs. D'autres leviers, plus collectifs et structurels, doivent être actionnés, afin de partager les compétences individuelles et de les ancrer durablement dans le collectif de travail.

La recherche scientifique et les nombreux témoignages d'acteurs et actrices de terrain permettent d'identifier des leviers ou « facilitateurs » de l'AO. Nous mentionnerons, dans un premier temps, les leviers structurels, pour ensuite évoquer d'autres facteurs facilitateurs orientés vers les individus.

15.2.1 Importance des structures organisationnelles

La façon dont les organisations sont structurées constitue un facteur d'importance à considérer dans le cadre de l'AO (► 10 Structures organisationnelles). On trouve principalement quatre modèles, chacun d'eux impliquant une organisation du travail particulière (voir tableau 15.1). À noter que l'administration publique est un cas hybride, comme la plupart des organisations par ailleurs, entre les différents modèles présentés ci-après.

Dès lors, de plus en plus d'employé-es jouissent de la possibilité de travailler dans des environnements apprenants. Étant donné la grande variété des métiers et des professions représentés dans les entités administratives, plusieurs types de structures organisationnelles et pratiques de travail coexistent. Celles-ci dépendent étroitement des missions à accomplir (complexes ou simples), des procédures à mettre en œuvre, ainsi que des activités concrètes à réaliser. Ceci étant, des recherches récentes soulignent les avantages des structures apprenantes. Ainsi, plus un pays ou une région compte d'entreprises fonctionnant selon une logique de travail apprenante et plus ce pays ou cette région compte d'innovations de produits ou de services en première mondiale (Benhamou & Lorenz 2020). En clair, il existe bel et bien un lien systémique avéré entre des structures organisationnelles favorisant l'apprentissage et l'exploration de nouvelles connaissances, avec la capacité de ces organisations à développer des prestations et des produits novateurs.

Type de structure	Brève définition
Structure simple	Division du travail en tâches élémentaires, simples et répétitives. Procédures de travail peu formalisées, faible diffusion du travail en équipe, moindre complexité des tâches. Ligne hiérarchique très directe. Peu d'autonomie et d'occasions d'apprentissage pour les employé·es. 18 % des salarié·es européen·nes travaillent dans de telles structures et les secteurs les plus concernés sont : le commerce, l'hôtellerie, la restauration, les activités récréatives et les services à la personne. Des activités identiques peuvent être identifiées dans des entités administratives, avec des caractéristiques organisationnelles et de travail fort ressemblantes.
Structure taylorisée	Réalisation de tâches répétitives, très spécialisées et souvent monotones avec peu d'autonomie dans les méthodes et le contenu du travail. De fortes contraintes s'imposent aux salarié·es, notamment au niveau des rythmes de travail et en matière de productivité. Ce modèle concerne encore environ 15 % des travailleuses et travailleurs européen·nes, les plus touché·es étant les ouvrières et ouvriers industriel·les et non qualifié·es. Les secteurs industriel et manufacturier fonctionnent principalement selon une telle structure. Certaines entités administratives doivent composer avec ces contraintes de travail, notamment dans la production de biens standardisés en fonction de méthodes de travail tayloriennes.
Structure de type «lean production»	Contenu cognitif du travail élevé, mais avec une autonomie réduite, car les processus sont standardisés. De fortes contraintes au niveau des rythmes de travail, des normes de production et importance des démarches qualité. Combinaison de contraintes élevées sur le rythme de travail avec des pratiques telles que la polyvalence, le travail en équipe, la qualité totale. Concerne 27 % des salarié·es européen·nes et plus particulièrement les techniciennes et techniciens, les ouvrières et ouvriers qualifié·es, les employé·es commerciaux·ales. Modèle présent dans pratiquement tous les secteurs d'activités. Des prestations publiques sont soumises à ces contraintes aussi : la multiplication des dossiers à traiter dans les services sociaux ou dans les offices régionaux de placement, les contraintes de production dans les hôpitaux, etc. Ce type de structure est aussi une réalité dans les entités administratives.
Structure apprenante	Niveau élevé d'activité d'apprentissage, orienté vers la résolution de problèmes complexes, avec une forte autonomie dans le travail. Monotonie et répétitivité des tâches plutôt rares et les contraintes – normes de productivité, cadences – plus atténuées que dans les autres modèles. Concerne surtout les cadres. Un modèle qui touche principalement les secteurs suivants : finance, immobilier, activités spécialisées, scientifiques et techniques. 40 % des salarié·es européen·nes travaillent sous un tel régime. Ici également, certaines entités administratives connaissent un tel régime, comme les laboratoires publics, les universités, les unités en charge de politiques publiques complexes, etc.

Tableau 15.1 Caractéristiques principales des structures organisationnelles.

Note : les pourcentages correspondent à l'année 2015.

Source : Benhamou & Lorenz (2020).

15.2.2 De quelques bonnes pratiques organisationnelles

D'autres études de terrain mettent en exergue l'importance de conditions de travail spécifiques en vue de favoriser l'AO. Évoquons-les de façon synthétique :

- L'existence de réseaux « serrés », de liens forts entre collègues de travail. En effet, la présence de groupes fonctionnant dans le cadre d'une forte réciprocité et en toute confiance ainsi que selon des interactions en face à face, ouvertes et spontanées, s'avère propice au développement de l'AO.
- Le type de *leadership* pratiqué, soit un *leadership* participatif à visée transformationnelle (► 9 *Leadership*), orienté vers le soutien des collaboratrices et collaborateurs et leur encouragement, mais en ayant également en vue des buts de développement collectif.
- L'instauration d'une culture et d'un climat orientés vers l'innovation, la prise de risque, l'acceptation des échecs, favorisant l'initiative individuelle, respectant la diversité des points de vue, ainsi que la participation du plus grand nombre des salarié-es aux prises de décision.
- Des pratiques de communication verticales, ascendantes, descendantes, transversales, transparentes et régulières afin de favoriser l'émergence de valeurs et de perspectives communes, ainsi que d'un langage et d'un sens partagés. L'AO est aussi une question symbolique.
- Un soutien organisationnel prenant la forme de conditions de travail fondées sur quelques principes simples : laisser de l'autonomie aux collaboratrices et collaborateurs pour déterminer la manière dont elles et ils réalisent leur travail, les responsabiliser par rapport à leurs objectifs et résultats, permettre également un enrichissement du travail et éviter les tâches trop répétitives et monotones.
- Une infrastructure adéquate de gestion permettant un management des connaissances et compétences et des pratiques de gestion des ressources humaines (► 12 *Gestion des ressources humaines*), qui favorisent la sélection, le développement et la rétention d'un personnel dont les aspirations professionnelles s'avèrent compatibles avec les objectifs d'une organisation apprenante. Autrement dit, il faut pouvoir assurer un « *fit* » entre les caractéristiques et les attentes des collaboratrices et collaborateurs et celles de l'organisation (Bright 2007).
- Assurer une congruence entre les valeurs prônées par l'organisation, notamment dans le cadre de ses objectifs d'AO, et le type de motivation des salarié-es. Il a notamment été démontré que les individus possédant un haut niveau de motivation à l'égard du service public sont aussi ceux qui auront le plus tendance à s'engager dans leur organisation afin de lui permettre d'évoluer et de progresser. La motivation à l'égard du service public est donc un puissant moteur d'AO pour les entités administratives (Emery & Giaque 2012).

Les quelques principes de management énoncés s'avèrent efficaces pour favoriser l'émergence, le développement et la diffusion de l'AO au sein des entités administratives (Rashman *et al.* 2009). Cela dit, comment agir concrètement ? Le tableau suivant propose à l'attention du ou de la responsable d'entité différentes actions concourant au développement de l'AO et à la gestion des connaissances organisationnelles.

Mesures concrètes	Description
Nomination d'une ou d'un <i>chief knowledge officer</i> ou CKO	Un·e CKO a pour objectif de créer, de maintenir et de faire évoluer une infrastructure de management des savoirs et des connaissances au sein de l'organisation. Elle ou il se trouve à la base du développement stratégique en matière d'apprentissage et de gestion des connaissances.
Instauration de coaching et de mentoring	Le coaching et le mentoring permettent de favoriser la diffusion des savoirs tacites et explicites propres à chaque organisation auprès des nouvelles et nouveaux membres. Le mentoring, en particulier, associant un·e membre expérimenté·e avec un·e nouvel·le arrivant·e favorise la diffusion des expériences et de la mémoire organisationnelles.
Organisation d'événements favorisant les interactions informelles	La mise sur pied d'événements sociaux (barbecues, promenades, repas, etc.) encourage la communication informelle entre les membres d'une organisation, le partage d'informations, mais également le développement d'un langage commun et partagé (faire communauté, tisser des liens).
Rotation des postes	Cette pratique vise à pousser les membres d'une organisation à changer de poste, de position hiérarchique ou de domaine d'expertise et de responsabilité afin de faire des expériences professionnelles nouvelles. Cette pratique permet la circulation des connaissances et des expertises, le développement de l'empathie entre les salarié·es et favorise la créativité organisationnelle.
Gestion des compétences	Une pratique de ressources humaines bien connue consistant à identifier et retracer les compétences des collaboratrices et collaborateurs sous la forme de catalogues d'expertise ou de profils d'expertise (y compris sous une forme électronique). Ces bases de données peuvent par la suite permettre l'identification rapide d'expert·es pour la résolution de problèmes spécifiques au sein de l'organisation.
Création de communautés de pratiques	Des groupes de salarié·es qui se rencontrent volontairement, du fait d'intérêts professionnels communs ou d'une expertise partagée, afin d'échanger des expériences, d'identifier ou de développer des bonnes pratiques, ainsi que d'établir de nouvelles relations sociales. Ces groupes sont composés sur base volontaire et s'autorégulent.
Création d'équipes interfonctionnelles	Des équipes qui sont créées par « pool d'expert·es » qui proviennent de différentes entités de l'organisation afin de combiner des expertises fonctionnelles variées. Les membres ont donc des identités et des missions différentes et se retrouvent dans un échange de vues pour résoudre des problèmes organisationnels plus ou moins complexes.
Réalisation d'évaluations <i>postmortem</i>	Organisation d'événements à la suite de l'achèvement de projets organisationnels dans le cadre desquels les membres du projet échangent leurs opinions concernant les bonnes et moins bonnes expériences, les bonnes et moins bonnes pratiques et évaluent le déroulement du projet. Un procès-verbal permet de conserver la mémoire de ces évaluations dites <i>postmortem</i> .

Mesures concrètes	Description
Mise sur pied d'une unité Recherche et développement, ou Innovation	Création d'une unité organisationnelle spécialement chargée du développement de nouvelles connaissances et expertises. Ceci peut se traduire par le développement de nouvelles technologies, de nouveaux standards de qualité, processus ou procédures de travail. La diffusion de ces nouveaux savoirs organisationnels est également une mission importante de cette unité.
Développement de programmes de formation <i>ad hoc</i>	Création d'un programme de formation formalisé visant à l'acquisition de compétences particulières ou de comportements spécifiques (aussi bien des compétences techniques que sociales). Ces sessions de formation, animées par des personnes internes ou externes, peuvent servir à diffuser des contenus, pratiques ou comportements standardisés dans l'ensemble des unités composant l'organisation.
Adoption des nouvelles manières de travailler (<i>New ways of working</i>)	Les nouvelles technologies permettent, dans les emplois qui s'y prêtent, de travailler de manière beaucoup plus souple, par exemple sans place de travail attribuée. Cela crée de nouvelles relations entre les membres du personnel, générant des interactions, sources d'échanges créatifs et favorables à la circulation des connaissances.

Tableau 15.2 Exemples de pratiques organisationnelles favorisant l'AO.

15.3 Perspectives et défis futurs

15.3.1 L'AO bute sur les caractéristiques classiques de l'administration

Dans les organisations du secteur public, l'influence des orientations politiques, les interventions directes des élu·es (► 4 Institutions) (membres des exécutifs ou des parlements), parfois intempestives, peuvent tout à la fois venir contrecarrer ou au contraire activer les efforts d'apprentissage. Il n'est pas rare que les unités administratives se trouvent confrontées à une certaine confusion quant aux missions ou objectifs à poursuivre (► 6 Éthique). Ces contradictions, parfois savamment entretenues par les acteurs politiques, surtout si le pouvoir exécutif n'est pas homogène et ne parle pas « d'une seule voix », sont de réels défis posés à l'AO.

La rigidité organisationnelle, de même que l'existence de procédures et de processus administratifs complexes sont des caractéristiques bien connues des entités administratives (Bozeman 2000). À tel point que parfois, la paperasserie et un climat procédurier peuvent venir enrayer les efforts visant à créer une culture favorable à l'AO. D'autres caractéristiques organisationnelles, comme la forte départementalisation, segmentation et spécialisation des unités administratives peuvent constituer des obstacles à l'AO, notamment sous l'angle transversal. Apprendre des autres est en effet central, mais ceci est d'autant plus ardu lorsque les frontières entre unités ou services administratifs sont difficilement franchissables.

Les organisations du secteur public sont décrites comme des bureaucraties professionnelles. En effet, certaines d'entre elles, pensons par exemple aux hôpitaux, à la police, aux prisons, aux administrations fiscales, sont formées de professionnel·les expert·es dans un même domaine, ayant fréquenté des cursus de formation similaires, partageant des mêmes croyances, valeurs et schémas de pensée favorisant des conceptions plus ou moins communes « d'un travail de qualité ». Ces normes professionnelles tacites, si elles permettent de souder des communautés d'expert·es, peuvent s'avérer également des obstacles à la prise en compte de nouvelles informations, connaissances ou savoirs qui ne sont pas forcément compatibles avec les schèmes mentaux et les routines que ces professionnel·les ont intériorisés. Cette homogénéité de vues, de sens et de conception du travail est clairement difficile à contourner, notamment pour permettre une ouverture à de nouvelles logiques (Evetts 2013).

Il est aussi crucial de mentionner que l'AO requiert du temps, quand bien même l'évolution des compétences et des connaissances des individus ne se réalise pas sur le court terme. Autrement dit, des investissements doivent être consentis, du temps doit être dégagé à cet effet. Or, dans la plupart des cas, les réformes de ces dernières décennies ont été mises en œuvre de façon assez brutale, bien souvent dans l'urgence, selon une logique *top down* (► 10 Structures organisationnelles) axée sur la performance et la productivité. Il s'est agi de « faire mieux » avec bien souvent moins de moyens financiers. En conséquence, ces réformes mettent potentiellement en péril l'AO, surtout si les changements sont trop fréquents : l'acquisition de nouveaux savoirs, de nouvelles connaissances et de compétences n'a pas le temps de se réaliser avant qu'une autre transformation organisationnelle ne s'opère. La succession des réformes administratives fait émerger un sentiment de gâchis, de perte de sens et de repères, voire de flou parmi les membres des entités administratives, sentiments qui peuvent entraîner des comportements de résistances et/ou de résignation de la part des acteurs et actrices. De sorte que l'AO devient encore plus difficile à assurer.

15.3.2 L'AO et les crises : un couple capricieux

Les périodes de crise constituent aussi des défis pour l'AO, même si elles peuvent le favoriser, car elles bouleversent les habitudes. Mais souvent, les crises amènent des réponses organisationnelles plus centralisées, moins participatives et orientées vers des économies. Ces périodes coïncident avec la multiplication des demandes de *reporting*, basées sur une batterie d'indicateurs quantitatifs de performance à court terme. Ce sont des moments logiquement moins favorables à l'AO, et tout le défi, pour une ou un manager d'entité administrative, est de conserver des espaces d'apprentissage et de développement des connaissances, même quand la période ne s'y prête guère, ne serait-ce que pour éviter de répéter les mêmes erreurs lors des prochaines crises.

Il est fort probable qu'à l'avenir l'efficacité et l'efficience des entités administratives dépendent encore plus fortement de leur capacité d'apprentissage continu.

Notamment pour continuer à fonctionner en temps de crise, mais également pour inventer de nouvelles méthodes de travail, afin d'être capables d'innover en vue de répondre aux besoins de plus en plus évolutifs de la société.

Finalement, un défi majeur résidera également dans le développement de systèmes de gestion, portés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, favorisant l'activation et le partage des savoirs. La digitalisation de l'administration publique (► 14 Transformation digitale) pose et posera plus encore à l'avenir de gros défis à tous-tes les acteurs et actrices de l'administration, et sollicitera fortement leurs capacités d'apprentissage. Des solutions technologiques seront alors indispensables pour favoriser l'AO, aux côtés de changements structurels, organisationnels et des conditions de travail, comme la présente contribution a tenté de le souligner.

Mais comme toujours, le changement culturel sera le plus important et le plus difficile à opérer. LAO implique un partage des connaissances, une transversalité plus forte, des prises de recul au moment où la pression à la performance s'impose, autant d'actions qui paraissent pour beaucoup très éloignées de leur réalité quotidienne. La volonté des responsables d'entité d'aller de l'avant est alors décisive !

Concepts clés

- Apprentissage organisationnel (*organisatorisches Lernen, apprendimento organizzativo, organizational learning*): changement se produisant dans les savoirs et les connaissances organisationnels qui se réalise en exploitant les expériences passées.
- Gestion des compétences (*Kompetenzmanagement, gestione delle competenze, competency management*): management stratégique et collectif des savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir évoluer des individus travaillant dans une organisation.
- Management des connaissances et des savoirs (*Wissen und Wissensmanagement, conoscenze e gestione delle conoscenze, knowledge and knowledge management*): développement, gestion et partage des connaissances et des savoirs au sein des organisations.
- Nouvelles manières de travailler (*neue Arbeitsformen, nuove forme di lavoro, new ways of working*): pratiques de gestion visant à permettre aux salarié-es de travailler indépendamment d'un temps fixe, d'un lieu fixe, avec l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Références

- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, SAGE Publications Ltd., 42(4), 439-446.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Menlo Park California: Addison-Wesley.
- Benhamou, S. & Lorenz, E. (2020). Les organisations du travail apprenantes: enjeux et défis pour la France. Document de travail – France Stratégie, 3. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/organisations-travail-apprenantes-enjeux-defis-france> (consulté le 09.12.2022).
- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and red tape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
- Emery, Y. & Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology*, 61 (5-6), 778-796.
- Nellen, L. C., Gijsselaers, W. H. & Grohnert, T. (2020). A meta-analytic literature review on organization-level drivers of team learning. *Human Resource Development Review*, 19(2), 152-182. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Rashman, L., Withers, E. & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494.

Références pour aller plus loin

- Ingvaldsen, J. A. & Engesbak, V. (2020). Organizational learning and bureaucracy: An alternative view. *The Learning Organization*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0168> (consulté le 28.11.2022).
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015. <https://doi.org/10.1108/13673271111179334> (consulté le 28.11.2022).
- Schulz, M. (2017). Organizational learning. In: *The Blackwell companion to organizations*. John Wiley & Sons, Ltd., 415-441. <https://doi.org/10.1002/9781405164061.ch18> (consulté le 28.11.2022).