

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des sciences commerciales, économiques et des sciences de gestion
Département des sciences économiques

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de magister
en science économique
Option : Gestion des entreprises

THÈME

De l'apprentissage à la compétitivité des firmes :
Cas de l'entreprise HODNA LAIT de M'sila

Encadré par :
Le professeur BIA Chabane

Réalisé et présenté par :
Mr MOUZAOUI Zaki

Membres du jury

Président : Mr GUENDOUDI Brahim, Professeur, UMMTO

Rapporteur : Mr BIA Chabane, Professeur, UMMTO

Examineurs : Mr SI MOHAMMED Djamel, Maître de conférences (A), UMMTO

Mr BOUKRIF Moussa, Maître de conférences (A), Université de Béjaia

Date de soutenance : 05/12/2013

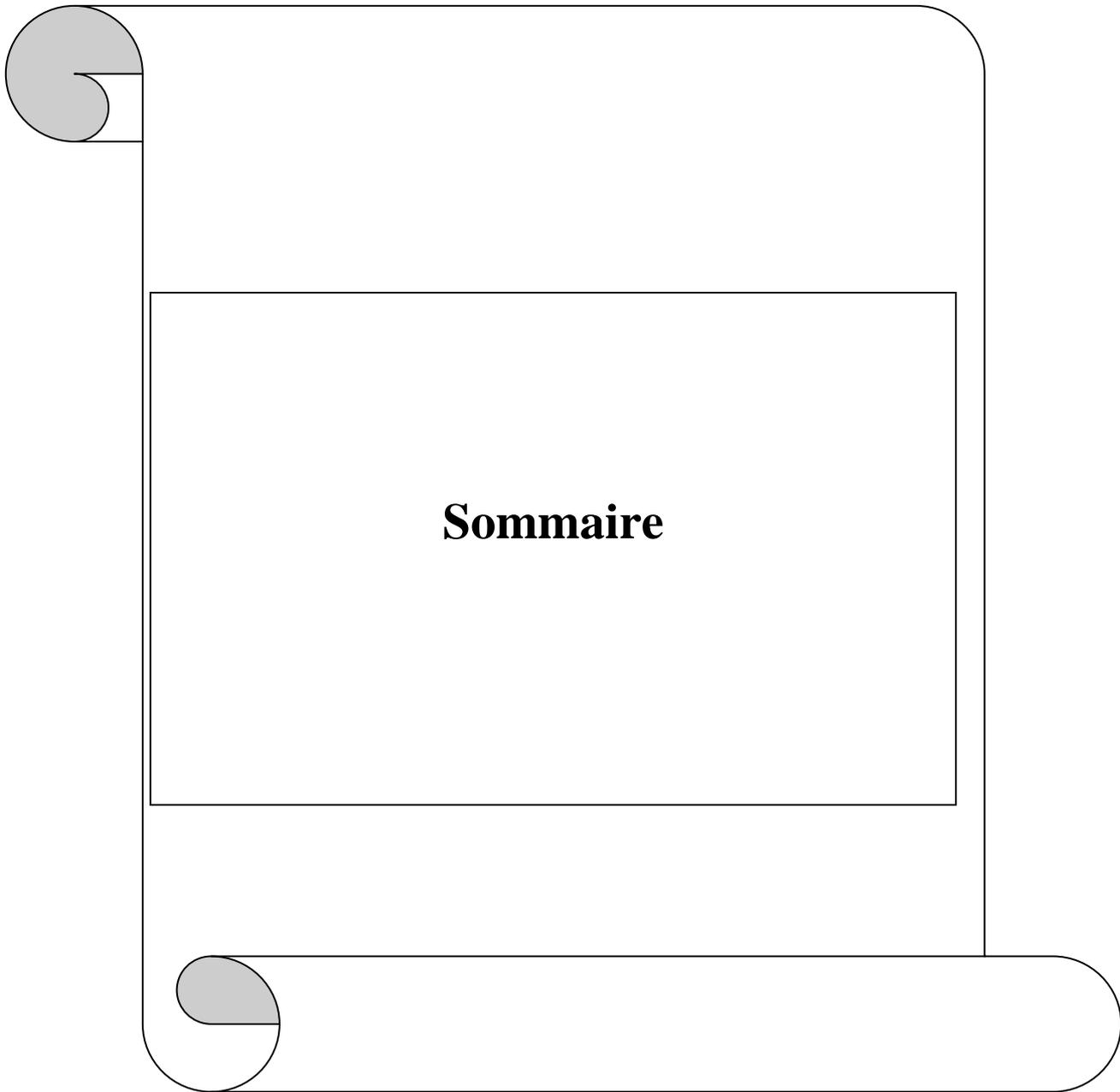
Remerciements

J'aimerais dans ces quelques lignes exprimer ma reconnaissance et ma gratitude envers toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

J'exprime mes vifs remerciements et ma profonde reconnaissance à mon encadreur, le Professeur BIA Chabane pour ses conseils et ses recommandations très pratiques tout au long de la réalisation de ce travail.

Je remercie les membres du jury d'avoir accepté d'examiner ce travail.

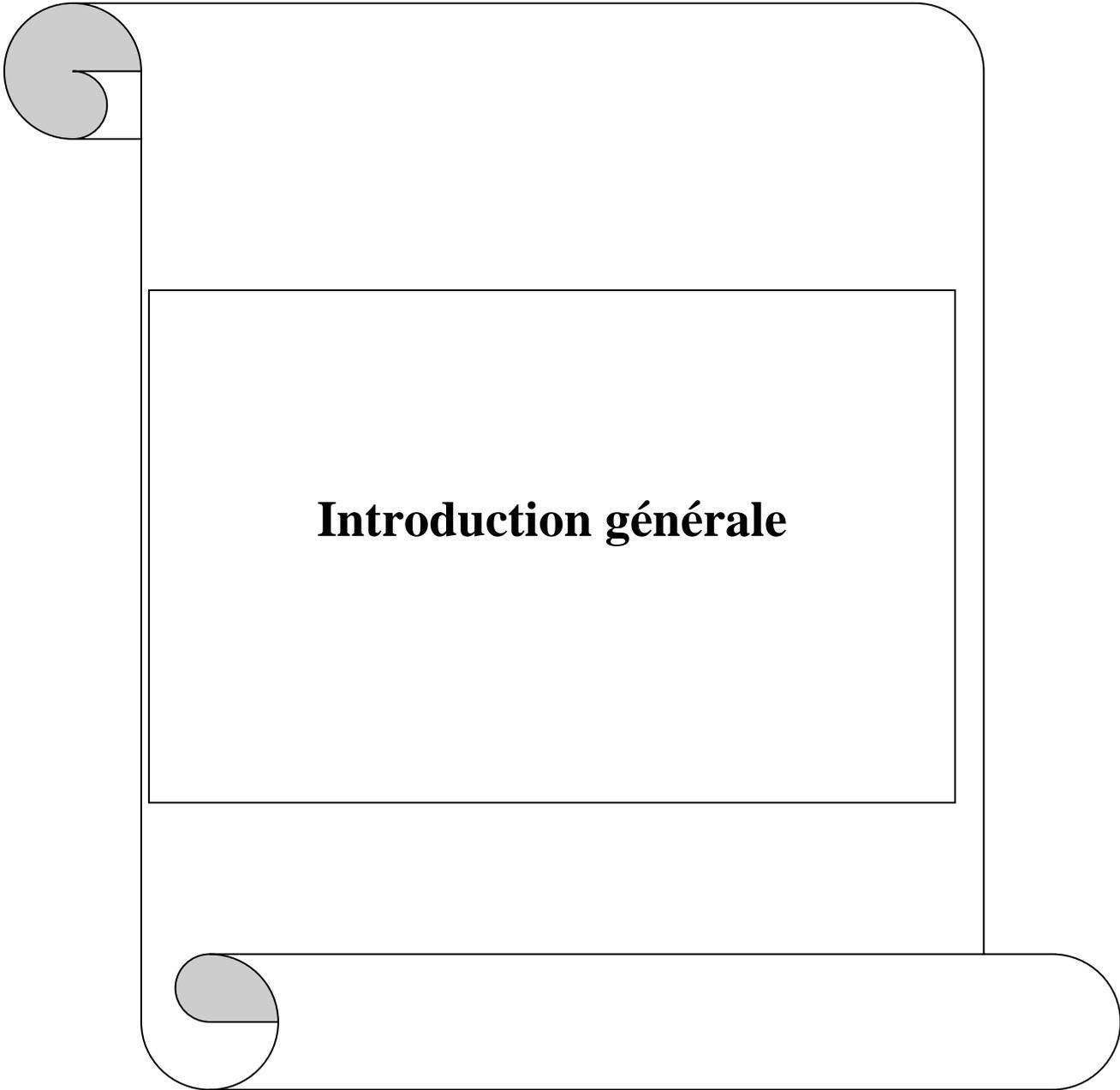
Mes remerciements s'adressent aussi à Mr Mourad Djaroun en sa qualité d'ingénieur de production au sein de l'entreprise Hodna Lait ainsi que Mr Siad Mounir en sa qualité de directeur de production d'avoir accepté de répondre à mes questions dans le cadre de l'étude de cas présenté dans ce travail.



Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : la nature de la firme	4
Section 1 : Les théories contractuelles de la firme.....	5
Section 2 : Les théories cognitives de la firme	9
Section 3 : La structure de la firme.....	12
Chapitre II: la firme et son environnement.....	23
Section 1 : Les différents composants de l'environnement de l'entreprise	23
Section 2 : Les contraintes de la firme moderne	27
Section 3 : La firme face à la crise.....	35
Chapitre III : l'apprentissage organisationnel.....	40
Section1 : Le concept de l'apprentissage organisationnel	40
Section 2 : De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel	52
Section 3 : Les obstacles liés à l'apprentissage organisationnel	63
Chapitre IV : L'innovation.....	67
Section 1 : Définition et formes d'innovation.....	67
Section 2 : Innovation et dynamique concurrentielle	80
Section 3 :Des facteurs qui suscitent l'innovation	85
Chapitre V : l'entreprise apprenante.....	88
Section1 : Définition et caractéristiques	88
Section 2 : Fondements et catalyseurs de L'entreprise apprenante.....	93
Section 3 : Les Outils de gestion de l'entreprise apprenante	97
Section 4 : Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante	104
Section 5 :La formation au sein de l'entreprise apprenante	108
Chapitre VI : Etude de cas : le cas de HODNA Lait.....	112
Section1 : La filière lait en Algérie.....	112
Section 2 : Présentation de l'entreprise Hodna Lait.....	118
Section 3 : Analyse des résultats du questionnaire et commentaires	129
Conclusion générale.....	138
Bibliographie.....	140
Liste des tableaux et figures	143
Annexes	145
Table des matières	152



Introduction générale

Introduction générale :

De nos jours, les rapides changements technologiques mettent les entreprises sous pression et les obligent à réduire délai de conception et de lancement des nouveaux produits. A l'évidence les savoirs faire et les connaissances ne sont maintenant plus acquis de manière définitive. Désormais, les entreprises sont obligées de rester aux aguets des nouvelles connaissances et sont sommées d'investir toujours plus de ressources pour entretenir, reproduire et adapter leurs savoirs faire et les technologies utilisées dans leurs activités de production.

Avec la globalisation des échanges, les économies nationales et régionales se trouvent de plus en plus désenclavées, exposées à une rude compétition des entreprises dont les dotations en ressources et les coûts de production sont fortement inégaux.

Cette rude compétition conduit inévitablement à une perte progressive des parts de marchés et sont aussi soumises à une baisse tendancielle des taux de profits et même à une forte possibilité d'être effacée par les concurrents.

Le moyen le plus connu pour échapper ou du moins détourner la concurrence est de modifier son offre, c'est-à-dire d'innover. Nous comprenons ainsi pourquoi l'offre s'est modifiée d'une façon si profonde depuis le XIX^{ème} siècle, et ce n'est pas forcément les entreprises et plus généralement les organisations qui souhaitent innover et qui éprouvent pour le changement une dilection de principe, mais parce que l'innovation est le seul moyen pour elles d'échapper durablement à l'érosion des marges. Cette innovation est souvent le fruit d'un apprentissage continu au sein de l'organisation en question.

D'une façon plus explicite, pour affronter la concurrence dans le climat d'incertitude et de changement qui caractérise le marché mondial, les organisations doivent développer leur capacité d'apprendre. Aux yeux de nombreux chercheurs et dirigeants d'entreprise, l'apprentissage apparaît comme une source durable d'avantage concurrentiel à l'échelle mondiale.

Nous parlons donc d'une entreprise apprenante pour désigner une Organisation qui possède l'aptitude à créer, à acquérir et transférer des connaissances, ainsi que celle de modifier son comportement afin de refléter de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de voir les choses. Il s'agit donc d'une capacité organisationnelle réelle et essentielle : l'entreprise apprend et s'adapte en conséquence.

A cet effet, l'entreprise doit développer une culture apprenante, dans laquelle chaque collaborateur, chaque équipe et à terme, toute l'entreprise, pourra optimiser son potentiel.

Toute entreprise, en tant que système, est apprenante. Mais son niveau d'apprentissage dépend en grande partie de sa capacité à mettre en place et à développer les conditions du travail apprenant.

dans ce sens ; Une entreprise sera dite apprenante, si, d'une part, elle capitalise et transfère les expériences, les compétences individuelles et collectives créées au sein de son organisation et si, d'autre part, elle permet à ses collaborateurs d'expérimenter, de créer et de se transformer en toute confiance, liberté et sécurité. Pour finir, elle devient réellement apprenante si, à travers son projet d'entreprise apprenante, elle insuffle, tant au niveau individuel que collectif, le désir de transformer sa vie professionnelle en vie apprenante.

Le concept d'apprentissage contient l'idée d'adaptation continue au changement de l'environnement des firmes. Il engendre un répertoire de capacités et routines qui peuvent être développées pour des circonstances déterminées. Dans cette perspective, les compétences sont soumises à l'apprentissage qui constitue un processus organisationnel par lequel les firmes, en leur sein ou en relation avec d'autres, accumulent et améliorent leurs compétences.

problématique :

Avec l'ouverture de l'Algérie sur l'économie du marché, les entreprises sont appelées à être à l'écoute permanente de leur environnement car le concept d'apprentissage organisationnel est d'actualité.

Pour cela une question se pose : Les entreprises en Algérie sont-elles en écoute permanente de leur environnement immédiat et international ? En d'autre terme les entreprises algériennes développent-elles en leur sein des techniques d'apprentissage leur permettant de cerner leurs insuffisances éventuelles pour s'assurer une pérennité sur un marché qui devient de plus en plus concurrentiel ?

Hypothèses :

Afin de répondre à ces questions trois hypothèses sous-tendent ce travail :

Hypothèse 1 : Ouverture du marché sur les règles de la concurrence donc des règles de l'offre et de la demande ;

Hypothèse 2 : L'apprentissage organisationnel est la source de l'innovation, donc de la compétitivité des entreprises .

Hypothèse 3 : L'entreprise apprenante est le résultat du processus de l'apprentissage organisationnel.

Intérêt du thème :

Avec la mondialisation et l'avènement des nouvelles technologies de communication, le monde est devenu un petit village dans lequel s'affrontent les acteurs économiques pour avoir plus de parts de marché donc plus de profits.

Etre à l'écoute permanente de son environnement, être un acteur actif et dynamique avec la mise en place des techniques plus performantes de production et de gestion sont les éléments indispensables pour rester dans le jeu concurrentiel, où finalement ne resteront que les firmes les plus dynamiques.

Notre thème porte sur l'apprentissage au sein des entreprises et son impact sur leur compétitivité, où l'on se propose d'analyser le phénomène d'apprentissage organisationnel au sein des firmes et de voir son impact sur la compétitivité de ces dernières d'une façon générale, et sur la base d'une étude de cas portant sur une entreprise algérienne, en l'occurrence Hodna Lait de M'sila, nous voulons illustrer cet impact d'une façon empirique et surtout voir si l'on se trouve vraiment dans cette logique d'apprentissage organisationnel et si l'entreprise algérienne est une entreprise apprenante ou pas.

Méthodologie :

Pour répondre aux questions posées dans la problématique, deux aspects sont essentiels, le premier est théorique, celui-ci est basé sur une recherche documentaire portant sur : la nature de la firme (premier chapitre), l'environnement de la firme (deuxième chapitre), l'apprentissage organisationnel (troisième chapitre), l'innovation (quatrième chapitre), et l'entreprise apprenante (cinquième chapitre). En ce qui concerne le deuxième aspect qui est celui de l'étude de cas, nous avons choisi pour champs d'analyse l'entreprise HODNA LAIT à travers laquelle nous essayerons de répondre aux questions posées dans la problématique, donc de voir est ce que cette entreprise en question est dynamique, innovante donc apprenante ou pas.



Chapitre I : La nature de la firme

Introduction du chapitre :

Dans ce premier chapitre que nous considérons comme introductif, nous allons essayer en premier lieu de présenter la firme à travers les aspects théoriques qui se matérialisent dans les différentes théories de la firme, et en deuxième lieu nous allons présenter ses différentes structures.

La théorie de la firme doit répondre à deux grandes catégories de questions qui sont soit internes et portent sur l'architecture et le fonctionnement de l'entreprise, soit externes et concernent la place et le rôle de l'entreprise dans l'organisation économique et sociale.

La firme constitue un centre de décision indépendant chargé d'assurer la coordination d'un projet productif durable. Mettant en avant la mission productive, cette définition place au second rang, d'autres images possibles de la firme, comme celle de lieu de pouvoir ou de production de normes sociales, qui cependant ne permettent pas de la distinguer des autres organisations.

La firme est étudiée relativement à sa capacité de créer de la valeur, de dégager un surplus par rapport à la valeur des ressources utilisées dans le processus productif, d'être rentable et compétitive.

Deux principaux courants théoriques nous donne une explication de l'existence même de la firme. Le premier s'appuie sur une vision contractuelle de la firme donc on parlera des théories contractuelles de La firme, ces dernières sont basées essentiellement sur la notion de l'asymétrie d'information, la notion d'information est au centre des théories contractuelles, les théories cognitives privilégient quant à elles celle de connaissance. Dans cette conception, le rôle de la firme évolue grandement : la firme acquiert la faculté d'apprendre et de créer de la connaissance, et les notions d'apprentissage et d'innovation deviennent centrales.

La structure de la firme joue un rôle très important dans la réalisation de sa mission, elle est son l'ossature même. Comprendre la structure d'une firme et savoir exactement quels sont les rapports existant entre ses différents agents nous renseigne fort bien sur sa capacité à réaliser ses objectifs et à se développer dans un environnement économique de plus en plus turbulent.

Section 1 : Les théories contractuelles de la firme :

Pour comprendre la justification contractuelle de la firme, il faut, paradoxalement, prendre pour référence le modèle d'équilibre général de la théorie néo-classique, au sein duquel la firme, réduite au statut de firme point, n'a pas de véritable existence. Dans ce modèle, utile pour comprendre le rôle du système des prix, les firmes sont de simples boîtes noires : on ne s'interroge ni sur leur contenu, ni sur leurs frontières. Et leur mission est celle de maximiser le profit. Les acteurs économiques accèdent gratuitement à toute l'information disponible et sont à même de percevoir et d'évaluer l'ensemble des conséquences de leurs décisions, dans toutes les conjonctures possibles, conformément à l'hypothèse de rationalité substantielle ou non limitée. Ils peuvent ainsi prendre des décisions optimales par simple calcul.

Dans l'économie réelle, cependant, la rationalité est limitée, l'information n'est pas gratuite et il existe, en conséquence, des asymétries d'information entre les acteurs

1) La théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction voit dans la firme un mode de réduction des coûts de coordination et de lutte contre l'opportunisme. Elle trouve son origine dans les travaux de Ronald Coase (1937)* qui pose la question suivante : pourquoi, dans le monde réel, contrairement au modèle néo-classique, les marchés n'assurent-ils pas la coordination de l'ensemble des activités économiques ? Autrement dit, pourquoi la firme existe-t-elle ? Quelles sont les raisons qui poussent une firme à internaliser (ou intégrer) une activité, à en assurer la coordination par le pouvoir hiérarchique, bref à « faire soi-même » plutôt que de « faire faire », c'est-à-dire plutôt que de laisser une autre firme assurer cette activité, en se coordonnant avec elle, via le marché, au moyen du système des prix ?

La réponse à la question de l'internalisation est immédiate : une activité est intégrée s'il est moins coûteux de la coordonner par la hiérarchie que par le marché. En effet, contrairement aux hypothèses du modèle néo-classique, la coordination par le marché n'est pas gratuite ; les coûts sont liés à la découverte des prix, à la négociation, à la rédaction et à l'exécution des contrats nécessaires aux échanges.

*Roland Coase (1910), économiste britannique, considéré comme le père fondateur de la théorie des coûts de transaction, obtint en 1991, le prix Nobel d'économie pour la découverte et la clarification de l'importance des coûts de transaction et des droits de propriété dans la structure institutionnelle, et dans le fonctionnement de l'économie. Ses contributions théoriques majeurs sont son article célèbre de 1937 « the nature of the firme », et celui de 1960 « the problem of social cost » .

L'internalisation réduit les coûts car, en soumettant la coordination des ressources et des activités productives à l'autorité de l'entrepreneur, elle confère une plus grande flexibilité pour s'adapter aux événements imprévus. Ainsi, par exemple, la gestion d'un travailleur pourra offrir plus de flexibilité si elle passe par un contrat de travail et un statut de salarié, plutôt que par un contrat de louage de services et un statut de travailleur indépendant.

Cependant, l'ensemble des activités économiques ne peut pas être réuni au sein d'une seule entreprise ce qui conduirait à éliminer tous les marchés intermédiaires, car la coordination hiérarchique induit ses propres coûts. Lorsque la firme croît et se complexifie, la coordination hiérarchique perd de son efficacité en raison des capacités limitées des dirigeants et des coûts de la bureaucratie.

La firme, dans la théorie des coûts de transaction, apparaît comme un nœud de contrats bien particulier : le mode de gouvernance constitué par la firme, en termes d'adaptabilité, n'est pas reproductible par le marché. Autrement dit, au sein des nœuds de contrats, il faut distinguer ceux pour lesquels l'adaptation se fait par la voie hiérarchique, ce qui revient à accorder une place centrale à la relation d'emploi ou au contrat salarial, pour définir la firme. L'importance respective des motifs avancés pour expliquer l'efficacité de la firme est cependant discutée. Ainsi, pour Ronald Coase, l'opportunisme et la spécificité ne jouent qu'un rôle secondaire, l'avantage constitué par la flexibilité de la coordination hiérarchique dépassant largement celui que procure la réduction de l'opportunisme.

2) La théorie de l'équipe de production :

La théorie de « l'équipe de production » considère la firme comme spécialiste du contrôle de la performance. Armen Alchian* et Harold Demsetz* (1972) rejettent l'idée que le pouvoir disciplinaire associé à la hiérarchie puisse caractériser la firme.

***Armen Alchian**, né le 12 avril 1914 en Californie et mort le 19 février 2013 à Los Angeles, est un économiste américain. Alchian étudie à l'Université d'État de Californie à Fresno et à l'université Stanford. De 1942 à 1946 il travaille comme statisticien à l'armée américaine et devient professeur d'économie à l'université de Californie à Los Angeles. Il est un des fondateurs de la théorie économique des droits de propriété.

***Harold Demsetz**, né en 1930 à Chicago (Illinois), est un économiste américain, professeur émérite à UCLA. Ses travaux ont porté durant sa carrière sur les droits de propriété, sur l'entreprise et sur les questions du monopole, de la concurrence et des politiques antitrust. Ses travaux ont été en particulier influencés par des auteurs comme , Armen Alchian, Ronald Coase, et George Stigler.

Dans la gestion de la ressource travail, ce pouvoir ne serait pas supérieur à celui du marché car, dans les deux cas, l'entreprise est libre d'interrompre la relation. L'explication alternative qu'ils proposent fait référence directement au caractère collectif du projet productif : la production s'appuie sur une équipe composée des différents facteurs de production dirigée par un acteur central qui contracte avec l'ensemble des partenaires. C'est la coopération, le travail en équipe qui, en permettant de mieux exploiter les capacités distinctives de chacun des partenaires et en produisant des synergies, accroît la productivité et la rentabilité. Cette supériorité est due à l'aptitude particulière de la firme à contrôler le travail collectif. La présence des effets de synergie rend impossible, cependant, une mesure précise de la contribution individuelle de chaque membre de l'équipe.

La firme, de nouveau, n'est pas un nœud de contrats quelconque. Elle joue le rôle d'un marché particulier, produisant de l'information sur l'utilisation collective des facteurs de production, un marché privé, réservé aux membres de l'équipe, d'une efficacité supérieure. Spécialiste du contrôle, la firme acquiert des compétences particulières en coordonnant les différents facteurs de production, une connaissance approfondie des qualités de chaque facteur et de la possibilité d'en tirer des synergies. À certains égards, la théorie prend une dimension cognitive, car la firme se voit reconnaître la capacité de produire de la connaissance. Mais cette dimension est ici seulement évoquée, alors que son rôle devient central dans les théories cognitives.

3) La théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence :

Selon la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence, la firme se définit comme propriétaire d'actifs spécifiques ou comme faisceau de relations d'agence. Ces théories n'introduisent pas de nouveau motif à l'existence de la firme. Elles visent plutôt à généraliser les théories précédentes, voire à les simplifier et à en repousser les limites, en approfondissant la portée des arguments présentés tant en termes de frontières que d'architecture interne.

3-1) La théorie des droits de propriété :

L'argument central de cette théorie est le caractère incitatif de la propriété, part de l'hypothèse que les coûts de transaction sont associés au transfert, à l'appropriation et à la protection des droits de propriété, c'est-à-dire des droits d'utiliser les actifs, de s'en approprier les fruits et de les aliéner. Selon cette théorie, qui connaît plusieurs variantes, l'organisation

économique sera d'autant plus efficiente qu'elle permettra de mieux valoriser les droits de propriété : l'allocation des droits de propriété devient la dimension centrale.

Cette théorie permet de recouvrer, avec des hypothèses moins restrictives, différents arguments avancés précédemment : la flexibilité adaptative, la capacité de lutter contre l'opportunisme, le contrôle du travail collectif ; elle permet aussi de proposer une explication tant aux différentes formes légales (sociétés, coopératives, mutuelles) qu'aux formes hybrides (franchise, joint-ventures, réseaux) de coordination. Elle conduit également à clarifier le rôle positif du marché, de la concurrence, passé sous silence dans la théorie des coûts de transaction. Le marché constitue un instrument de contrôle externe de la performance (par opposition au contrôle interne exercé par la hiérarchie). En permettant de sortir de la coopération, il a, simultanément, un caractère incitatif et informatif, fondé sur le processus de négociation qui lui est associé, même si ce dernier possède ses coûts propres.

3-2) La théorie de l'agence :

Cette théorie est due notamment à Michael Jensen et William Meckling (1976)¹, elle tire son nom de la relation d'agence qui lie le principal (celui qui délègue un pouvoir décisionnel), à l'agent, le mandataire, qui a le pouvoir d'agir au nom du principal, par exemple le dirigeant au nom des actionnaires. Les délégations décisionnelles surviennent dans toute activité de coopération. En raison des divergences d'intérêts entre principaux et agents, des asymétries d'information et du caractère incomplet des contrats, elles sont génératrices de coûts d'agence et donc de pertes de valeur. La fonction des organisations et des mécanismes organisationnels est de réduire ces coûts.

Dans la théorie de l'agence, la firme est un faisceau de relations d'agence, notion assimilable à celle de nœud de contrats. Sous sa forme la plus générale, cette théorie s'applique simultanément à l'architecture de l'entreprise et à la répartition des formes organisationnelles. D'une part, elle permet d'expliquer les structures de décision et de contrôle en fonction de leur capacité à permettre une exploitation optimale c'est-à-dire qui minimise les coûts d'agence de l'information et de la connaissance détenues par l'ensemble des partenaires. D'autre part, elle propose, en associant forme des droits de propriété, répartition de l'information et capacité à assumer le risque, une explication des différentes formes organisationnelles.

¹Michael C. Jensen et William H. Meckling, Theory of firm, "managerial behavior agency costs and ownership structure", 1976

Section 2 : Les théories cognitives de la firme :

La firme évolue en adaptant son architecture et ses frontières ; elle réagit à des modifications de l'environnement, passant d'un équilibre à un autre pour préserver son efficience.

Contrairement aux théories contractuelles, les théories cognitives représentent une rupture radicale avec le modèle néo-classique. Elles rejettent, en particulier, l'hypothèse de rationalité calculatoire - les décisions se prennent en fonction d'un calcul fondé sur une comparaison des conséquences -, limitée ou non, au profit de celle de rationalité procédurale.

Dans ces théories, la création de valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences de la firme. La spécificité de cette dernière est liée à sa capacité de créer de la connaissance et, ainsi, d'être rentable de façon durable. L'argument cognitif est utilisé de différentes façons, soit comme moyen de faciliter la coordination et de réduire les coûts des conflits - lesquels ne sont pas uniquement des conflits d'intérêts mais ont également un caractère cognitif, en raison de la diversité des modèles cognitifs des parties prenantes -, soit comme mode d'invention de nouvelles opportunités productives.

Les théories cognitives comprennent trois principaux courants : la théorie comportementale de la firme, la théorie évolutionniste et les théories stratégiques.

1) La théorie comportementale :

La théorie comportementale fait de la firme une coalition politique et une institution cognitive adaptative. Ce courant trouve son origine principalement dans les travaux de Herbert Simon (1947)*, James March et Herbert Simon (1958)* et Richard Cyert et James March (1963)². La firme y est vue comme une coalition politique et une institution cognitive adaptative : elle oriente l'attention des acteurs pour définir à la fois les problèmes à résoudre et les solutions à leur apporter.

* **Herbert Alexander Simon** né le 15 juin 1916 à Milwaukee, Wisconsin, mort le 9 février 2001 en Pennsylvanie, était un économiste et sociologue américain ayant reçu le Prix Nobel d'économie en 1978. Durant sa carrière Il s'est intéressé à la psychologie cognitive et la rationalité limitée qui constitue le cœur de sa pensée, écrit en 1947, « Administrative Behavior »

* **James Gardner March** né en 1928 à Cleveland, Ohio (professeur émérite à Stanford) est un des pionniers de la théorie des organisations, Le livre qu'il publie en 1958 avec Herbert Simon, « Les organisations », est considéré comme le fondement de la théorie des organisations. March s'intéresse aussi à l'apprentissage organisationnel (comment les organisations apprennent de leur expérience et de celle des autres, comment les règles internes de l'organisation évoluent.)

²**Richard M. Cyert et James G. March**, A Behavioral Theory of the Firm, Publisher: Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963.

Contrairement aux théories contractuelles, l'étude des processus décisionnels est privilégiée. Dans cette perspective, il s'agit, en particulier, d'expliquer l'émergence des objectifs de la firme, de façon endogène, comme le résultat d'une négociation entre les différentes composantes de la firme vue comme une coalition d'individus ou de groupes, dont il faut assurer la stabilité.

La théorie comportementale retient également une vision originale du comportement de la firme qui ne se contente pas de réagir aux évolutions de l'environnement mais s'adapte activement via l'apprentissage. À court terme, le comportement adaptatif de la firme est déterminé par un ensemble de règles procédurales en l'occurrence des routines, permettant de résoudre des problèmes. Ces routines constituent une mémoire organisationnelle et sont le support de la connaissance spécifique stockée par la firme. Le passage du comportement à court terme, assis sur les routines, à celui de long terme se fait grâce à l'apprentissage organisationnel, processus guidé par la résolution des problèmes. La recherche d'une solution qui est orientée en fonction de l'histoire de la firme et des solutions précédentes ne se fait pas selon un objectif de maximisation mais de façon à trouver une solution acceptable, satisfaisante .

2) La théorie évolutionniste :

Pour la théorie évolutionniste, la firme est un répertoire de connaissance productive. Cette théorie possède un socle commun avec la théorie comportementale, dont elle constitue, à certains égards, une extension. Elle partage notamment la même vision de la connaissance et de la rationalité et accorde également une place centrale à la notion de routine. Au contraire de la théorie comportementale, centrée sur le comportement interne de la firme, la théorie évolutionniste de Richard Nelson* et Sydney Winter (1982)³, dont l'objectif est de donner une base microéconomique à la notion de concurrence fondée sur l'innovation, propose une analyse à long terme du comportement d'adaptation des firmes à l'intérieur de leur industrie, l'adaptation se faisant par un processus aléatoire de recherche de nouvelles routines plus rentables.

***Richard R. Nelson** est un économiste américain né en 1930, à New York. Il est l'un des principaux instigateurs de l'économie évolutionniste. qui analyse l'entreprise (firme) en adoptant une approche évolutionniste. Il a créé, avec Sidney G. Winter, une théorie des routines.

***Sidney Winter Graham** (né en 1935, Iowa City, Iowa) est un économiste américain et professeur émérite de la gestion et de l'évolution technologique de l'Université de Pennsylvanie. Il est une des figures de premier plan dans la renaissance de l'économie évolutionniste et a publié divers documents avec Richard R. Nelson.

³**Richard R. Nelson et Sidney G. Winter**, An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, Mass.: Harvard University Press 1982.

Dans la théorie évolutionniste, le menu est construit à partir des connaissances obtenues par l'apprentissage, qui constituent la mémoire organisationnelle stockée dans les routines, le choix même, dans le menu, se faisant souvent sur le mode routinier. La firme paraît ainsi être une entité cohérente ayant une identité historique, et son développement dépendre de la trajectoire suivie. L'efficacité n'est plus vue sous l'angle statique, de maximisation de la valeur à un instant donné, mais sur le mode dynamique. Pour être durable, la création de valeur doit être conçue, non plus au niveau de la gouvernance de chaque transaction, mais à celui de la firme, considérée comme un système cohérent d'activités dont l'association produit des effets de synergie, source de valeur.

Le processus d'évolution de la firme est guidé par la recherche de nouvelles routines, lesquelles font l'objet d'une sélection au niveau de l'industrie. Dans cette configuration, il y a production conjointe des comportements des firmes et des conditions de marché, ce qui s'oppose à la conception traditionnelle de l'environnement selon laquelle les structures de marché sont données.

3) Les théories stratégiques :

Dans les théories stratégiques, qui trouvent leur origine dans les travaux fondateurs d'Edith Penrose^{*}, la firme représente un ensemble de ressources et de compétences.

Comparativement à la théorie évolutionniste, le modèle proposé accorde une place importante à la planification et à la vision du dirigeant.

Le développement repose sur les modèles cognitifs des dirigeants-planificateurs : la firme est créatrice d'images. En fonction de leur expérience antérieure et de la connaissance acquise au sein de la firme, les dirigeants évaluent tant les ressources productives qui sont à leur disposition que l'environnement ; ils identifient les opportunités productives à la base de la croissance.

^{*}**Edith Penrose** (15 novembre 1914 - 11 octobre 1996) est une économiste anglaise née aux États-Unis, réputée pour la publication en 1959, d'un ouvrage intitulé "The Theory of the Growth of the Firm", qui décrit les multiples manières (et la rapidité) par lesquelles les firmes modernes croissent. Il s'agit d'une contribution importante au monde de l'économie et du management par l'une des premières femmes à avoir influencé significativement ces domaines.

La firme apparaît comme un ensemble hétérogène de ressources et une entité d'accumulation de connaissance. Ses avantages compétitifs dépendent des services offerts par les ressources. Ces services sont fonction du management : au fur et à mesure du processus de production, les dirigeants acquièrent de la connaissance, apprennent. Cet apprentissage conduit à une extension de l'ensemble des opportunités et à la création d'un surplus de ressources managériales qui pourra être utilisé pour faire croître la firme dans d'autres activités, le plus souvent connexes.

. Les modèles relevant respectivement des courants contractuel et cognitif peuvent sembler incompatibles en raison de leurs hypothèses fondamentales et de leurs modes de construction. Pourtant, on assiste à des tentatives de rapprochement visant à prendre en compte simultanément les aspects cognitifs et conflictuels. S'il paraît difficile de rendre compte de la nature de la firme sans considérer sa dimension cognitive constitutive de ses avantages compétitifs, de même, la durabilité de la firme ne semble pouvoir être comprise sans prendre en compte les conflits qui l'animent et les systèmes qui tentent d'en réduire les conséquences. Les deux dimensions, cognitive et conflictuelle, se révèlent complémentaires : la création de connaissance s'appuie sur la diversité qui est également porteuse de conflits.

Section 3 :La structure de la firme :

Pour gérer une entreprise, il faut l'organiser et diviser les tâches, coordonner le travail, répartir les responsabilités et les pouvoirs, mettre en place des procédures de travail entre les services, des circuits d'information et de coordination. La structure d'une entreprise doit être une aide pour toutes ces activités, et de ce fait contribuer d'une façon conséquente à sa compétitivité.

La structure d'une entreprise permet l'organisation de ses activités. Toute structure qui décompose une entreprise en parties et sous parties doit permettre de mieux cerner les tâches, de faciliter le travail de chaque acteur et de préciser le type de relation entre chaque service. C'est l'origine d'une certaine motivation.

1) Définition de la structure :

La structure d'une organisation est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités. La notion de structure a beaucoup évolué :

- **Pour FAYOL*** : la **structure hiérarchique** qui repose sur le principe d'unité du commandement (chaque salarié ne dépend que d'un seul chef hiérarchique)
- **Pour TAYLOR*** : la **structure fonctionnelle** qui repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et la pluralité du commandement (tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine propre)
- **Pour l'Ecole des Relations Humaines** : les structures tiennent compte des besoins et des motivations des acteurs et cherchent à mobiliser leur participation
- **Aujourd'hui** : contexte de croissance et d'internationalisation, les principes de décentralisation, de direction par objectifs (DPO), de délégation de pouvoir sont introduits dans les structures.

2) Les différentes formes de structure :

Toute structure présente plusieurs variables caractéristiques de l'entreprise :

- Le choix d'une division du travail ;
- Le mode d'exercice du pouvoir et de la décision ;
- Les comportements sociaux des acteurs.

2-1) Les structures selon la division du travail :

- **FONCTIONNELLE** : TAYLOR : division de l'autorité par fonctions, pluralité de commandement
- **DIVISIONNELLE** : grandes divisions par marché, par produit ou zone géographique

***Henri Fayol** (Constantinople, 1841 - Paris, 1925) est un ingénieur français, auteur de *L'administration industrielle et générale*. En raison de ses travaux, il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management.

***Frederick Winslow Taylor** (20 mars 1856, Germantown (Pennsylvanie) - 21 mars 1915, Philadelphie (Pennsylvanie) est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail. Celle-ci a trouvé un domaine d'application naturel dans le cadre de la révolution industrielle du XX^e siècle.

2-2) Les structures selon le mode d'exercice du pouvoir :

- **Structure hiérarchique :** une personne n'est en relation qu'avec son supérieur hiérarchique. **FAYOL** a été le premier à proposer cette structure. Classification en 6 fonctions : technique, comptable, commerciale, financière, sécurité, administrative.

Avantages : simplicité du commandement.

Inconvénients : cloisonnement, mauvaise circulation de l'information, lourdeur.

- **Structure fonctionnelle :** les subordonnés dépendent de plusieurs chefs spécialisés

Avantages : spécialisation du personnel qui est très efficace.

Inconvénients : peut engendrer des conflits car multiplicité du commandement.

- **Structure Hiérarchico-fonctionnelle: « staff and line »**

Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques. La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision. Cette structure s'appelle aussi « staff and line » (staff : conseille – line : pouvoir de décision)

- **Structure divisionnelle :** décentralisation du pouvoir, décentralisation des décisions

Avantages: -Autonomie des divisions,

- Culture commune du produit,

- Taille humaine des divisions (meilleures relations)

Inconvénients : - risque de déséconomies d'échelle par multiplication des services fonctionnels (comptabilité...)

-Intérêt du groupe moins important par rapport aux intérêts de la division qui devient autonome.

- **Structure matricielle :** Combine le découpage par fonction et par division : Chaque individu a 2 supérieurs, un chef de projet évoluant en fonction des besoins et un supérieur permanent.

Avantages : Bien adapté à une gestion par produit ou par marché, permet de profiter des compétences de deux responsables.

Inconvénients : Coordination (dualité du commandement), lourdeur dans la prise de décision.

2-3) Les structures selon les comportements sociaux des acteurs :

Les structures tayloriennes ne considèrent l'acteur que comme un exécutant alors que les formes organisationnelles plus récentes cherchent, au contraire, à stimuler la participation, l'implication, les idées des participants.

3) Le choix d'une structure :

Chaque entreprise est amenée à se poser la question souvent : quelle structure choisir ? Afin d'effectuer son choix, elle doit tenir compte de sa spécificité, de son histoire, de sa culture, de sa taille. Elle doit prendre en compte différents critères.

3-1) Centralisation ou décentralisation :

Il est possible de choisir une structure qui décentralise les décisions.

Avantages : chacun dispose d'une plus grande liberté mais ne doit pas oublier la réalisation des objectifs à atteindre

- meilleure implication du personnel,
- meilleure connaissance des problèmes,
- meilleure réactivité de l'entreprise

Inconvénients :

- manque de coordination dans l'action : chaque unité décentralisée privilégiant les activités qui lui semblent importantes en délaissant parfois les directives stratégiques
- Les unités décentralisées peuvent n'appliquer du siège que les directives qui lui conviennent
- A l'extrême, l'entreprise risque de se désintégrer par manque de cohérence de l'action d'unités trop autonomes

3-2) Structures pyramidale et structure plates :

Les structures classiques ressemblent à une pyramide par le grand nombre de niveaux hiérarchiques. Inspirées du modèle militaire : découpage des tâches très poussé (parcellisation des tâches), responsabilités précises, circuits d'information essentiellement par la voie hiérarchique.

Les structures plates ou horizontales développent : l'esprit d'équipe, la responsabilisation, relations moins hiérarchisées, raccourcissement du processus de décision, la motivation, la diffusion des informations à tous les niveaux, passage d'une logique de poste à une logique de compétence.

3-3) Structures formelles et informelles :

La structure formelle de l'entreprise est représentée par un organigramme. Mais cet organigramme ne rend pas complètement compte de la réalité du pouvoir dans l'entreprise. Aucune organisation ne peut fonctionner uniquement en s'appuyant sur les relations formelles représentées dans celui-ci. Les relations informelles, souvent spontanées, pallient les insuffisances de la structure formelle, mais peuvent, dans certains cas, être à l'origine de dysfonctionnements majeurs.

4) L'approche d' Henri Mintzberg sur la structure :

Henri Mintzberg (1982), professeur émérite de management à l'université canadienne de McGill nous présente une approche globale de l'organisation qui est analysée en fonction des relations entre six de ses composantes et de leur poids respectif dans la structure.

Il définit la structure d'une organisation comme : la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches :

- Le sommet stratégique : équipe dirigeante.
- Le centre opérationnel : unité d'exécution des tâches de production et de distribution.
- La ligne hiérarchique : qui relie le centre opérationnel au sommet stratégique.
- Technostructure : unité qui planifie et organise le travail.
- Fonction support : unités qui assurent des prestations qui ne sont pas le coeur de métier de l'entreprise.
- Culture d'entreprise (idéologie): traditions et croyances d'une organisation.

Prolongeant ses réflexions sur les organisations internes, Henri Mintzberg suggère une approche novatrice en matière de configuration organisationnelle. L'universitaire canadien distingue cinq configurations structurelles possibles allant de la structure simple à l'adhocratie :

4-1) La configuration simple :

C'est une organisation de petite taille ayant une activité réduite. Flexible et polyvalente, cette structure convient aux TPE/PME dont le chef d'entreprise assume l'ensemble des fonctions à responsabilité. Il est à la fois manager, responsable opérationnel, et superviseur de la structure. L'organisation vit sous le joug du leadership et de l'autorité de son dirigeant principal (ligne hiérarchique peu développée). Cette centralisation du pouvoir décisionnaire et hiérarchique présente l'avantage d'ancrer les orientations de l'entreprise dans une perspective axée sur le long terme.

4-2) La bureaucratie mécaniste :

L'esprit de cette configuration est adapté aux entreprises industrielles (mono activité, entreprises de grande évoluant dans un environnement simple et stable. L'organisation est ainsi structurée de façon rationnelle en services spécialisés par fonctions. C'est la technostructure qui détient le pouvoir et qui coordonne l'ensemble des activités de façon standardisée et méthodique. Cette organisation est peu propice à l'innovation et ne laisse que peu de place à l'adaptabilité.

4-3) La structure divisionnelle :

Elle est la caractéristique des entreprises diversifiées. L'organisation est découpée en unités quasi-autonomes en fonction de critères mercatiques tels que le type de clientèle, la division produits et la zone géographique ciblée (structure matricielle). Le contrôle hiérarchique s'effectue en fonction des résultats atteints. Cette structure est particulièrement bien adaptée à la complexité croissante de l'entreprise ainsi qu'à l'impératif de flexibilité mais elle peut générer des difficultés de coordinations internes et être un frein à l'innovation de par sa trop grande diversification.

4-4) La bureaucratie professionnelle :

Elle se trouve dans les organisations où l'activité dépend de l'expertise et des savoirs de ses membres (cabinet d'avocats, expert-comptable, hôpital, etc.). L'organisation évolue dans un environnement complexe mais relativement stable. Bien que jouissant d'une grande autonomie, les membres de l'organisation demeurent soumis à un contrôle implicite de la profession à laquelle ils sont rattachés (standardisation des qualifications). La décentralisation

de la structure ainsi que la flexibilité des choix offerts aux acteurs peut toutefois conduire à une multiplication des conflits internes.

4-5) L'adhocratie :

Selon Mintzberg, l'organisation innovante est une adhocratie. Ce néologisme désigne une organisation capable de s'adapter aux contraintes engendrées par un environnement complexe et instable. Cela entraîne une forte différenciation horizontale des tâches où la sélection se fait en fonction du degré d'expertise du personnel (membres hautement spécialisés travaillant par équipe de projet). Le cas des grandes compagnies de télécommunication et des nouvelles technologies comme Google sont des illustrations parfaites de la configuration adhocratique.

Il convient enfin de mettre en lumière les travaux d'Alfred Dupont Chandler (1962), chercheur américain rendu célèbre pour ses études sur la gestion des grandes entreprises américaines qui explique que c'est bien la stratégie de l'organisation qui détermine sa structure interne. La structure de l'entreprise doit ainsi être envisagée comme l'exosquelette résultant d'une stratégie organisationnelle globale. Nous traiterons ces deux notions de façon distinctes mais le management de l'innovation sera abordé dans ce chapitre sous son aspect organisationnel et stratégique.

Mintzberg synthétise son approche de la structure dans le tableau suivant :

Tableau 1: les configurations structurelles selon Henry Mintzberg :

Configuration structurelle	Mécanisme de coordination principal	Partie clé de l'organisation	Type de décentralisation
Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique	Centralisation horizontale et verticale
Bureaucratie mécaniste	Standardisation de procédés de travail	Technostructure	Décentralisation horizontale et verticale
Bureaucratie professionnelle	Standardisation de qualification	Centre opérationnel	Décentralisation horizontale et verticale
Forme divisionalisée	Standardisation des produits	Ligne hiérarchique	Décentralisation verticale limitée

Adhocratie	Ajustement mutuel	Fonctions de support logistique	Décentralisation sélective
-------------------	-------------------	------------------------------------	-------------------------------

Source : Henry Mintzberg : Structure et dynamique des organisations . Edit :Organisation. Paris 2006. Page 269.

5) L'évolution des structures :

Mintzberg en fait une synthèse en cinq facteurs d'évolution des structures :

La technique : il existe des structures adaptées à chaque technologie (production en petites séries, production en masse...). En modifiant l'accès à l'information, les technologies de traitement et de transport de l'information (internet, réseaux informatiques) remettent en cause toutes les structures d'organisation.

L'environnement : il est changeant, l'entreprise doit changer sa structure en fonction de celui-ci (ex. aujourd'hui, il faut réagir vite face aux marchés –mondialisation, ouverture des frontières, concurrence accrue...- donc structure décentralisée)

L'âge : effet d'expérience risque d'entraîner un effet de pesanteur. Quand l'entreprise vieillit, le changement est difficile à mettre en œuvre

La taille : grande dimension donc structure matricielle

La stratégie : quand on a une stratégie, il faut modifier la structure pour l'appliquer mais la structure de l'entreprise doit aussi être prise en compte dans l'élaboration de sa stratégie.

Il n'y a pas une structure meilleure que d'autres, optimale, mais des structures satisfaisantes, à un moment donné dans un contexte donné et pour une entreprise donnée.

6) Les nouvelles structures :

6-1) La structure par projet :

La structure par projet essaie de répondre aux objectifs de flexibilité et de réactivité nécessaires dans le contexte actuel.

Il s'agit de regrouper en équipes des personnes en fonction de leurs compétences pour un programme donné, pour une durée déterminée, quelle que soit leur position hiérarchique et leur rattachement à une fonction. Un chef de projet, autonome, est responsable de l'équipe qui disparaît avec la réalisation du projet. L'objectif est de décloisonner pour réaliser un objectif commun.

6-2) L'entreprise en réseau :

Les multiples partenariats, alliances, coopérations ou franchises développés par les firmes conduisent à envisager l'entreprise comme une « entreprise-réseau ». Il s'agit d'une stratégie de « maillage » qui permet à l'entreprise de rester centrée sur son métier, et de confier une partie de son activité à des partenaires extérieurs avec lesquels elle constitue peu à peu un réseau.

Ce processus est favorisé par les progrès de circulation de l'information (réseaux informatiques, EDI ou échange électronique des données, Internet).

Les réseaux d'entreprises existent sans liens capitalistiques (fusion, prise de participation...) nécessaires mais aussi grâce à l'EDI, aux autoroutes de l'information... qui permettent de modifier totalement les relations fabricant/fournisseur/client.

Les structures deviennent plus adaptables (notion d'entreprise virtuelle, exemple du e-commerce...).

7) Le principe hiérarchique dans la firme :

Le principe hiérarchique est resté longtemps incontesté. Dans les années de l'immédiat après-guerre, la nécessité de placer à la tête de l'entreprise un chef unique, doté de pouvoirs propres, a été soulignée par la plupart des auteurs.

À toute entreprise, remarque E. James, il faut un chef : « Peu importe son titre, propriétaire de l'affaire, directeur général, administrateur délégué. Quelle que soit la forme juridique prise par l'entreprise, elle a besoin d'être soumise à une autorité unique, adroite, forte, patiente. » Dans le même esprit, Henri Fayol souligne la nécessité de l'unité de direction au sein de l'entreprise, car « un corps à deux têtes est, dans le monde social comme dans le monde animal, un monstre, il a de la peine à vivre ».

Trois pouvoirs sont en général reconnus en la matière aux chefs d'entreprise, qui puisent leur fondement soit dans une délégation de l'État, soit, sous un régime libéral classique, dans le droit de propriété de l'entrepreneur sur l'entreprise et dans les contrats qu'il passe avec les

membres du personnel, soit, beaucoup plus rarement, dans une délégation donnée par les salariés eux-mêmes.

7-1) le pouvoir réglementaire :

qui trouve son expression dans le règlement intérieur, autrefois appelé « règlement d'atelier ». Ce document contient les règles de discipline, les prescriptions relatives à l'hygiène et à la sécurité, énumère les pénalités sanctionnant les infractions. Il doit, avant d'entrer en vigueur dans l'entreprise, être soumis à l'avis du comité d'entreprise s'il en existe un ou à l'avis des délégués du personnel. Un contrôle de légalité est exercé par l'inspecteur du travail, qui peut exiger la suppression ou la modification des dispositions qui lui paraissent illicites. Le règlement intérieur est une institution qui n'est pas liée à un régime économique et social déterminé, car la nécessité d'assurer dans tout groupe humain une certaine discipline est une donnée permanente de l'organisation sociale.

7-2) le droit de direction du chef d'entreprise :

Aussi précis qu'un règlement intérieur puisse être, il ne peut tout prévoir. Aussi bien le règlement intérieur n'est-il qu'un cadre pour les relations entre employeur et salariés. À l'intérieur de ce cadre, il est nécessaire que le chef d'entreprise puisse disposer de pouvoirs lui permettant dans des cas concrets d'imposer aux salariés la conduite la plus propre à servir les intérêts de l'entreprise. Dans ce sens qui est seul juge des intérêts généraux et de la bonne marche de l'entreprise, et toujours libre d'apporter à son entreprise une organisation différente pour un rendement meilleur.

7-3) Le droit de prendre des sanctions :

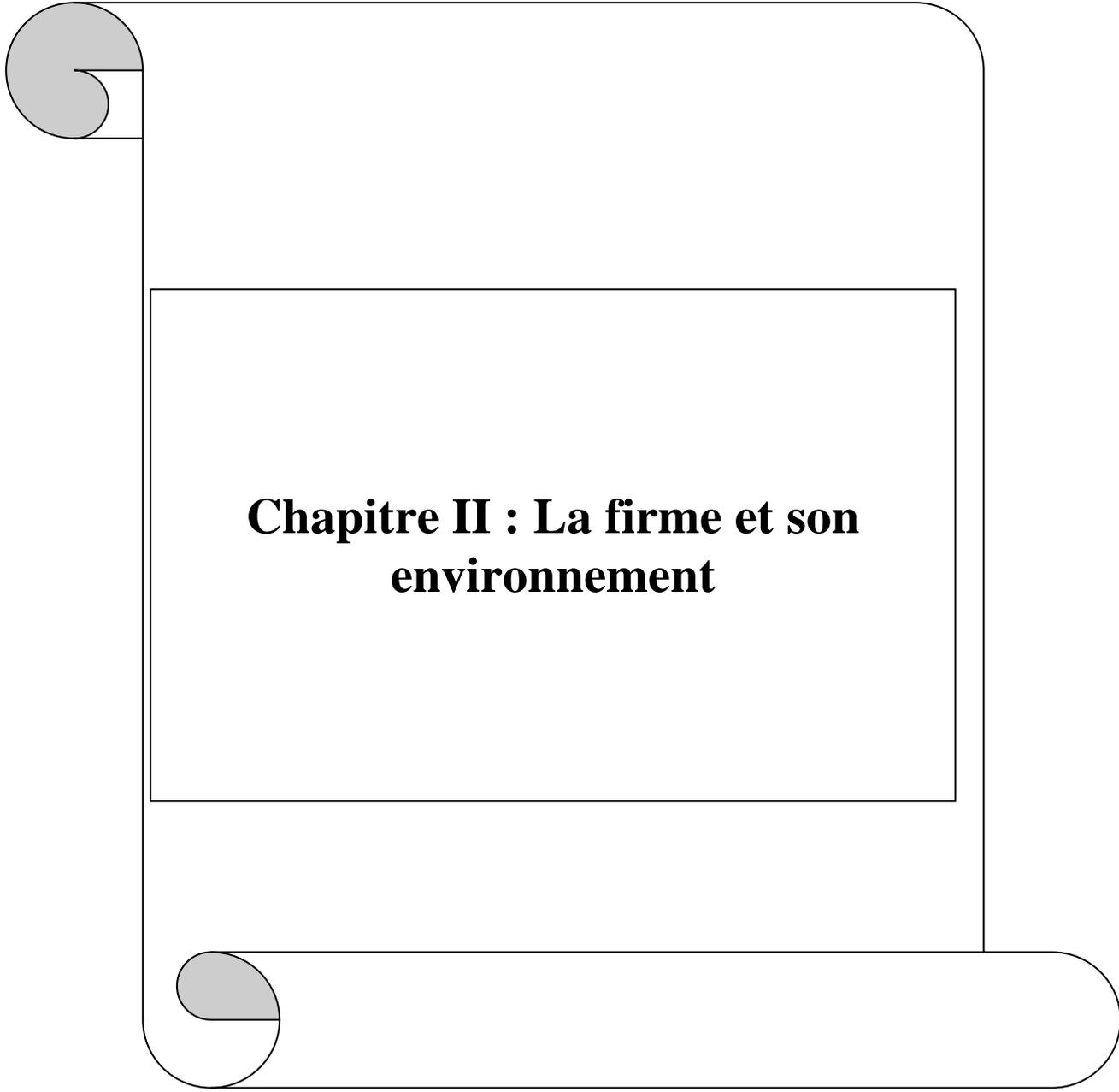
Aussi bien chacun s'accorde-t-il à reconnaître au chef d'entreprise le droit de prendre les sanctions disciplinaires que les agissements de certains membres de l'entreprise pourraient rendre nécessaires. La pratique révèle une gamme extrêmement étendue de mesures qui allant du simple blâme jusqu'à l'exclusion, en passant par la rétrogradation, le déplacement, les amendes, la mise à pied, permettent au patron de faire régner dans son entreprise la discipline nécessaire à un fonctionnement normal.

La réunion de ces trois pouvoirs entre les mains du chef d'entreprise assure à celui-ci une position très forte dans ses rapports avec son personnel. Encore faut-il qu'il n'en abuse pas. La doctrine moderne a insisté sur le caractère fonctionnel de ces pouvoirs dont l'exercice n'est légitime que dans l'intérêt du bon fonctionnement d'une entreprise et ne saurait être confondu avec le seul intérêt et le bon plaisir de celui qui est à sa tête.

Conclusion du chapitre :

dans ce chapitre nous avons essayé de faire un aperçu à l'intérieur même de la firme, pour le faire nous avons présenté les différentes théories explicatives de la naissance des firmes, et ensuite nous nous sommes penchés sur les ses différentes structures, et comme conclusion nous pouvons dire que la firme est système très complexe à la fois constitué d'hommes, d'idées et de moyens nécessaires pour mener à bien sa mission.

Cette analyse de l'intérieure de la firme ne nous permet pas de voir les différents aspects propre à la firme, mais sans la situer dans sons environnement qui constitue un élément fondamental dans la vie des firmes. Ça sera l'objet de notre deuxième chapitre.



**Chapitre II : La firme et son
environnement**

Chapitre II: la firme et son environnement :**Introduction du chapitre :**

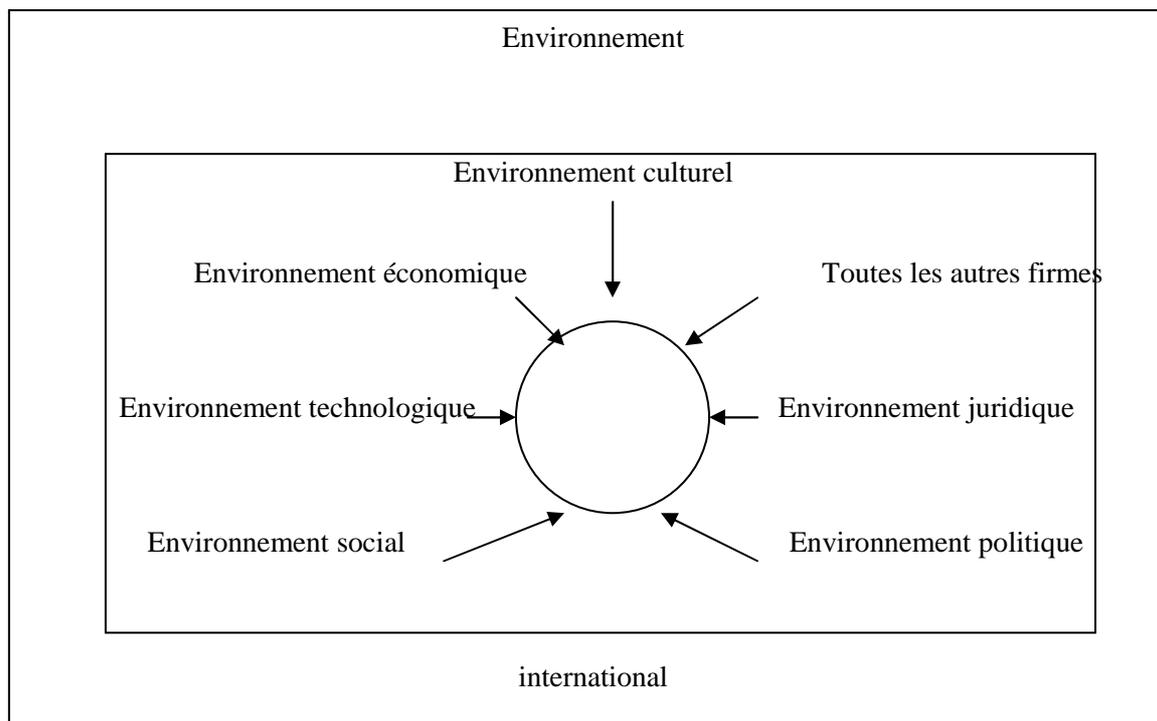
Pour pouvoir prendre des décisions pertinentes, l'entreprise, en tant que système ouvert, doit tenir compte de son environnement ce qui inclus un certain nombre de composants qui ne se limitent pas à ses partenaires économiques (clients, fournisseurs...).

D'une manière étendue, on définit l'environnement d'une entreprise comme étant l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités.

Section 1- Les différents composants de l'environnement de l'entreprise :

On distingue généralement sept composants différents qui permettent de définir l'environnement de l'entreprise. Ces composants ont une incidence plus ou moins forte sur le fonctionnement de l'entreprise.

Figure 1: l'environnement défini par ses composantes :



Source : J. Mayer : Economie d'entreprise, Edit Dunod, Paris 1983, page 17.

1-1) Les facteurs géographiques et démographiques :

Ces facteurs couvrent des domaines assez vastes. D'une part, il s'agit de l'environnement géographique de l'entreprise (climat, qualité de l'environnement, proximité d'une zone urbaine...) qui peut avoir une influence sur la stratégie d'une entreprise (installation de Disney à Marne-la-vallée), de l'ensemble des infrastructures logistiques (proximité d'un aéroport, d'un port ou d'une desserte autoroutière...) et enfin de la situation démographique globale d'une nation (la structure par âges de la population n'est pas neutre d'un point de vue économique

1-2) Les facteurs socioculturels :

Les besoins des agents économiques sont souvent déterminés en partie par les modes de vie des individus, les valeurs esthétiques ou les modes de pensée (développement de la consommation éthique par exemple). Certains secteurs économiques sont très dépendants des effets de mode que parcourt la société.

1-3) Les facteurs juridiques et institutionnels :

Ces facteurs constituent un élément essentiel du fonctionnement de l'économie puisqu'ils déterminent les règles du jeu en vigueur sur un marché qui vont encadrées, conditionnées l'activité des entreprises (réglementation juridique, sociale, fiscale...). Exemple, déréglementation du marché des Télécommunications.

1-4) Les facteurs technologiques :

Dans une situation économique caractérisée par une forte concurrence, les évolutions technologiques se traduisent souvent par la remise en cause des rapports de force entre les entreprises d'un même secteur puisque son incorporation rapide dans l'entreprise peut lui procurer un avantage compétitif certain durable ou temporaire (invention de nouveaux produits ou services –téléphone portable, Web...-).

1-5) Les facteurs concurrentiels :

Concernent essentiellement les partenaires directs de l'entreprise qu'ils se situent en amont ou en aval du processus productif. En amont, il s'agira du poids que les fournisseurs et plus généralement l'évolution des marchés des principales ressources productives peuvent avoir sur le marché de l'entreprise (exemple : évolution du prix des matières premières dans certaines productions). En aval, il s'agit du marché des clients de l'entreprise, dont la structure, le nombre d'acteurs peut avoir des conséquences importantes sur le devenir de la

firme (exemple : les fournisseurs des entreprises de Télécommunication, poids de certaines associations de consommateurs).

1-6) Les facteurs sociaux :

Cela concerne un aspect interne de l'entreprise puisque l'on entend par là l'analyse de la motivation et de l'implication des personnels de l'entreprise (importance des syndicats, motivation du personnel...) qui peut infléchir les décisions stratégiques de l'entreprise.

1-7) Les facteurs économiques :

Il s'agit tout d'abord du système économique dans lequel évolue l'entreprise (système capitaliste ou socialiste par exemple) mais il s'agit surtout de l'évolution des principales variables économiques (inflation, croissance économique, évolution du taux de change...) qui a une incidence sur la politique de l'entreprise (politique d'investissement, délocalisation...).

2- L'approche de Porter en terme d'intensité concurrentielle :

L'identification des forces qui agissent sur la position concurrentielle d'une entreprise permet à cette dernière de mesurer l'intensité concurrentielle du marché dans lequel elle intervient.

Dans la définition de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité, M. Porter⁴ identifie 5 facteurs qui sont :

- le risque d'apparitions de nouveaux concurrents (entrants potentiels) ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- l'existence de biens de substitution ;
- l'existence de biens de substitution ;
- la structuration du marché qui détermine l'intensité de la concurrence déjà existante ;

L'analyse de ces cinq éléments permet alors à l'entreprise de se positionner par rapport à son environnement concurrentiel qui, s'il est intense, limitera d'autant plus son pouvoir de décision.

⁴M. Porter : « l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance »
Edi. Dunod, Paris, 1999, page 15.

2-1) Le risque d'apparition de nouveaux concurrents :

Une entreprise risque à tout moment de se trouver confrontée à l'entrée sur son marché de nouveaux concurrents. Pour faire face à cette menace, l'entreprise peut alors être amenée à prendre plusieurs types de décisions. Elle peut par exemple mener une politique tarifaire telle qu'elle limite l'attrait de son marché. Dans ce cas, une entreprise pratiquera une politique de prix non conforme à son objectif de maximisation du profit. Elle pourra par ailleurs mettre en place une politique consistant à introduire des « barrières à l'entrée » qui limiteront l'accès au marché pour les autres entreprises (brevet, clauses d'exclusivité, augmentation de la taille critique de l'entreprise...).

Exemple : arrivée de la concurrence d'entreprises des Nouveaux Pays Industrialisés.

2-2) Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Celui-ci dépend entre autre du degré de concentration du secteur des fournisseurs et donc du nombre d'entreprises concurrentes à l'un des stades du processus productif. Par exemple, des entreprises peuvent décider de s'adresser à un nombre élevé de fournisseurs (y compris pour un même produit) pour limiter le pouvoir de négociation de chacun d'eux ou au contraire limiter le nombre de ces fournisseurs pour favoriser l'émergence de relations de partenaire mais avec le risque d'accroître leur dépendance vis à vis d'eux.

2-3) Le pouvoir de négociation des clients :

Au même titre que pour les fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients joue un rôle important dans la prise de décision des entreprises. Par exemple, dans le cas où l'entreprise dispose de peu de clients potentiels, elle ne sera pas en mesure d'imposer sa politique tarifaire (exemple du marché aéronautique) ou alors elle devra adapter sa politique d'offre aux contraintes imposées par les clients (exemple : la grande distribution).

2-4) L'existence de biens de substitution :

Une entreprise n'est pas confrontée qu'à ces seuls concurrents directs, elle peut aussi être en concurrence avec des entreprises qui ne produisent pas le même bien qu'elle mais qui permettent néanmoins de satisfaire le même type de besoin. Par exemple, pour satisfaire votre besoin de déplacement, vous pouvez choisir comme mode de transport la voiture (qui dépend entre autre de la qualité du réseau routier), les transports collectifs, le train ou l'avion. La politique des différentes entreprises agissant dans ces secteurs d'activité voient donc leurs

décisions contraintes par la possibilité que vous avez de vous reporter sur l'un ou l'autre de ces moyens de locomotion.

Exemple : concurrence SNCF / Air France sur la dessert des principales villes françaises depuis le développement du TGV.

2-5) La pression concurrentielle interne du marché :

Bien évidemment, un facteur essentiel de l'environnement de l'entreprise concerne la structuration même de son marché qui définit en elle même l'importance de la pression concurrentielle directe. Ce degré de concurrence direct peut être estimé à partir d'un certain nombre de facteurs : le nombre des concurrents directs et leurs poids respectifs comparé à l'entreprise, le degré de développement du marché, le positionnement de l'entreprise par rapport à ces concurrents exprimé selon les coûts de production, le niveau de différenciation de votre produit par rapport à vos principaux concurrents.

Exemple : le marché de l'automobile.

Une meilleure connaissance de son environnement direct ou indirect permet alors à l'entreprise de définir avec plus de précision et de clairvoyance les choix qui lui sont proposés pour déterminer sa stratégie et lui éviter ainsi de prendre des décisions non appropriées compte tenu des contraintes imposées par son environnement.

Section 2 : les contraintes de la firme moderne :

Après avoir présenté l'environnement de l'entreprise d'une façon général, nous essayons dans cette section de présenter quelques concepts que nous estimons nécessaires pour le développement de notre travail, il s'agit essentiellement du cycle de vie de produit et le cycle de vie technologique.

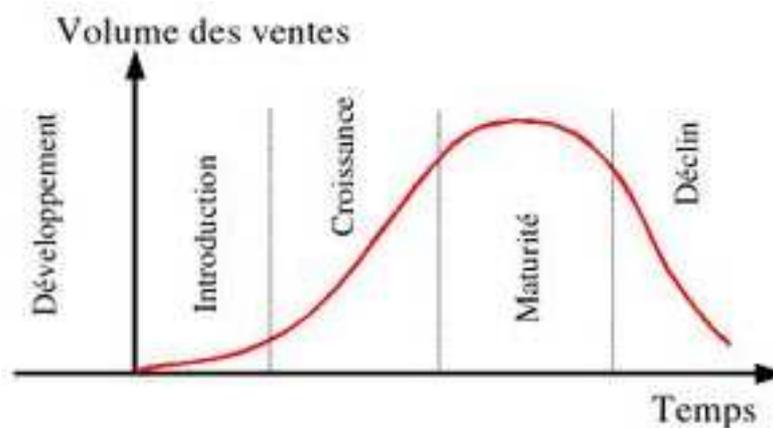
1) Cycle de vie d'un produit :

les produits d'hier ne sont plus les produits d'aujourd'hui, et ceux d'aujourd'hui ne seront plus les produits de demain, par une dynamique du changement permanent, les entreprises sont contraintes d'innover rapidement et de lancer des nouveaux produits sur le marché pour rester dans la course concurrentielle ainsi ,les conditions de vente d'un produit (ou d'un

service) changent en permanence. Le cycle de vie du produit fait référence à la succession d'étapes qu'il traverse.

Les produits passent généralement par cinq stades différents, à condition de ne pas "avorter" lors des premières phases (taux d'échec généralement important) : Le schéma suivant nous montre clairement ces étapes :

Figure 2 : Cycle de vie du produit :



Source : M. Luare, G. Gavard et autres : Le marketing de A à Z, 500 mots pour comprendre. Edition :Dunod, Paris 2010. page 61

1-1) Développement d'un nouveau produit : C'est la première étape du cycle de vie d'un produit, elle se caractérise par :

a) Coûts très importants : Cette phase est coûteuse pour l'entreprise de fait du coût de la recherche et développement engagés précédemment dans l'entreprise, ces coût qui devront être récupéré dans les phases suivantes du cycler de vie si bien sur le produit aura cette chance sur le marché.

b) Pas de recettes : Non seulement, l'entreprise engage et supporte des coût colossaux dans cette première phase mais également elle n'aura pas de recette du moment que le produit n'est pas encore introduit sur le marché.

c) Pertes pour l'entreprise : C'est tout à fait logique, et cela se découle automatiquement des deux premières caractéristiques citées en haut. Tous les frais engagés dans la phase de recherche et de développement constituent une perte pour l'entreprise au moins maintenant

mais qui constituent bien sur un investissement futur dans le cas où l'entreprise arrive à faire passer son produit des différentes phases.

1-2) Introduction du produit sur le marché : C'est la deuxième phase du cycle de vie de produit, elle se caractérise par un coût très élevés, un volume de vente faible, un prix de vente élevé ainsi qu'une perte pour l'entreprise.

a) Coûts élevés : Cette première caractéristique se découle directement de la première phase de cycle de vie de produit, celle de développement, en fait le produit est introduit sur le marché avec un coût de revient très élevé du fait des coût engagés précédemment dans la phase de recherche et développement.

d) Prix élevés : Pour récupérer au plus vite les investissements engagés, l'entreprise pratique des prix de vente élevé.

b) Faible volume de vente : A cause des prix de vente très élevés pratiqués par l'entreprise, son volume de vente (chiffre d'affaire) sera inférieur au montant nécessaire pour couvrir les charges globales, ainsi dans cette étapes l'entreprise ne réalisera pas les économie d'échelle.

c) Pertes pour l'entreprise : c'est tout à fait logique vue les trois caractéristiques citées en haut concernant cette phase de lancement de produit.

1-3) Stade de croissance : C'est la troisième phase de cycle de vie de produit, elle est caractérisée par les traits suivants :

a) coûts réduits par les économies d'échelles : Les économies d'échelle constitue une caractéristiques très marquante de cette phase, en fait l'accroissement rapide des volumes de vente pour l'entreprise lui assure une réduction croissante du coût de revient unitaire.

b) profits croissants pour l'entreprise et marges élevées : Les économies d'échelles assure à l'entreprise des volumes de vente très importante donc des marges importantes dues au volumes.

d) prix assurant une large part de marché : L'une des causes et des fondements d'une large et grande part de marché est le prix pratiqué par l'entreprise par rapport à ses concurrents, en fait, le volume croissant dû aux économies d'échelles permet à l'entreprise de pratiquer des

prix relativement faibles par rapport aux concurrents ce qui lui permet d'avoir une grande part de marché.

e) Début de simplification du marché: On remarque que dans cette étape les grandes entreprises achètent les PME innovantes, et ce comme une manœuvre stratégique pour garder leur influence et avoir des technologies à moindre coût sans passer par les étapes de la recherche qui constitue en elle seule des investissements énormes en argent mais aussi en temps.

1-4) Stade de maturité : Cette phase est caractérisée par la stabilité du produit sur le marché et ce en terme de prix, et de volume des ventes, on peut ressortir les traits suivants caractérisant cette phase :

a) marges réduites, disparition des concurrents incapables d'économies d'échelle (absorption, retrait, faillite, oligopoles, stabilisation des parts de marché).

b) coûts de production faibles, mais coûts de promotion commerciale et de services à la clientèle élevés.

c) maximum des volumes de vente.

d) forte sensibilité à la conjoncture.

e) profits encore très importants mais stagnants.

f) fortes segmentations: les gammes de produits se sont diversifiées pour répondre à une demande exigeante.

g) tendance à la baisse des prix en raison de la concurrence

h) anticipation de produits de remplacement par la recherche et le développement.

1-5) Stade de déclin : C'est la dernière phase de cycle de vie, elle se caractérise par les traits suivants :

a) Diminution des ventes : Arrivé à un stade de déclin technologique, le produit n'est plus celui de la phase précédente et ce à cause d'apparition des produits de remplacement ainsi que des nouvelles technologies permettant de produire des meilleures qualités de produits à des

coûts très concurrentielles, de ce fait le produit subira une diminution grandissante de ses ventes jusqu'à disparaître purement du marché.

b) Diminution des profits : Cela est dû essentiellement à la diminution considérable du volume des ventes donc à la disparition des économies d'échelle, mais aussi à la diminution des prix de vente unitaires de produits.

c) Apparition de produits de remplacement : Cette phase va voir apparaître sur le marché différents produits de remplacement qui peu à peu prendront la place du produit en question et ce bien sur si l'entreprise concernée ne fait rien pour contrer ses concurrents.

2) Gestion du cycle de vie :

L'évolution d'un produit à travers de ces cinq stades n'est pas toujours assurée. Certains produits semblent rester au stade mature de façon permanente (par exemple le lait). On constate toutefois que ces types de produits sont en constante évolution. Exemple pour le lait: évolution du packaging, adaptation du produit à des demandes diversifiées (enfants en croissance, régimes amaigrissants ou thérapeutiques, aromatisations diverses...). Le marketing utilise différentes techniques pour éviter ou retarder le stade du déclin. Cependant, il est généralement possible d'estimer l'espérance de vie d'une catégorie de produit. Les cycles de vie se présentant en décalage sur les différents marchés géographiques, une stratégie bien conduite de diffusion internationale permet au produit de durer.

Il est important pour une entreprise de faire coexister la commercialisation de produits parvenus à des stades différents de leur cycle de vie, et de préparer par l'innovation le relais des produits approchant de la phase de déclin.

Les stratégies de communication marketing changent au cours du cycle de vie. Par exemple, elles peuvent être informatives et pédagogiques en phase d'introduction, persuasives et imaginatives en phase de croissance ou de maturité puis supportées par des clichés cognitifs dans le dernier stade (notoriété de marque, répétitivité des logos, slogans, couleurs, s'appuyant sur des représentations acquises et inscrites dans l'inconscient des consommateurs).

3) Diffusion de l'innovation : La théorie de la diffusion de l'innovation, imaginée par Everett Rogers dès 1962, suppose que trois grands facteurs expliquent la diffusion de l'innovation :

- les caractéristiques du produit ou du service,
- les caractéristiques des consommateurs,
- les profils des différentes catégories d'adoptants.

La théorie classe en effet les consommateurs selon leur intérêt pour la nouveauté et leur rapidité à adopter les produits nouveaux :

- les **Innovateurs** (2,5% de la population)
- les **Adeptes précoces** (13.5%)
- les **Majorité précoce** et **Majorité tardive** (2x34%)
- les **Réfractaires** (16%)

Ces proportions relatives à chaque catégorie sont assez proches de la courbe de Gauss (également appelée courbe en cloche). Toutefois, dans la pratique, elles varient d'un produit à l'autre. Il en est de même de la vitesse de passage d'une catégorie d'utilisateurs à l'autre, qui peut être très rapide, mais aussi dans certains cas demander de nombreuses années. A noter enfin que de nombreuses innovations échouent, en ne trouvant pas un vrai marché et ne dépassant pas le seuil critique des seuls innovateurs ou adeptes précoces.

De ce fait la diffusion de l'innovation ne demande pas seulement un lancement initial réussi (après des tests si possible), ce qui est un atout, mais aussi un plan stratégique prévoyant d'intenses actions :

- de suivi et analyse des résultats,
- d'adaptation, du produit lui-même, des méthodes de promotion, des canaux de diffusion, etc.
- de développement, éventuellement en déclinant une gamme de produits et services dérivés ou connexes.

4) Technologie et cycle de vie technologique :

La technologie constitue un élément essentiel dans la vie des firmes, elle est l'essence même de son existence et sa pérennité dans le temps. De nos jours, la technologie évolue très vite, ce qui amène les firmes à adopter une stratégie leur permettant de mieux s'adapter aux nouvelles technologies, et d'en tirer plus d'utilités possibles.

4-1-1) Définition de la technologie :

en fonction du domaine technique ou d'une activité donnée, on peut donner plusieurs définitions du terme technologie.

Dans le dictionnaire **Larousse** la technologie est définie comme étant : Un ensemble de savoir, de procédés, et outils qui mettent en œuvre les découvertes et les applications scientifiques les plus récentes dans un domaine particulier.

4-1-2) Le portefeuille technologique :

c'est l'ensemble des technologies possédées par l'entreprise (qu'elles soient ou non utilisées). L'entreprise a intérêt à posséder un portefeuille équilibré : des technologies positionnées de manière différente sur le cycle de vie, les ressources dégagées par les technologies en fin de cycle pouvant être investies dans le lancement de nouvelles technologies.

Il faut analyser leur stade de maturité (inutile d'investir dans une technologie obsolète), et être en constante écoute pour son environnement pour déceler les moindres améliorations en terme de techniques de production et les innovations techniques y référents.

4-2) le cycle de vie technologique :

La plupart des nouvelles technologies suivent un semblable cycle de vie comme nous l'avons vu pour les produits. Certes, ce n'est qu'une ressemblance mais on peut faire certaine comparaison pour l'expliquer.

L'adoption de technologie est le phénomène le plus commun conduisant à l'évolution des industries le long du cycle de vie d'industrie. Après l'extension de nouvelles utilisations des ressources (combinaison des facteurs de production dont la technologie utilisée) elles finissent avec épuiser l'efficacité de ces processus, produisant les gains qui sont d'abord un temps, plus facile et plus grand puis plus difficile.

C'est un cycle tout à fait logique, la technologie tire vers le haut, il faut suivre la tendance de l'évolution et ne jamais se laisser dépasser par ses concurrents, dans le cas contraire, c'est.

4-2-1) Les étapes de cycle de vie de la technologie :

Un processus de production, fondé sur une technologie particulière, est caractérisé par un cycle de vie technologique :

- **La mise au point** : elle exige de forts investissements en recherche développement
- **L'industrialisation** : c'est la maîtrise technologique, importants gains de productivité
- **La maturité technologique** : stabilisation des procédés et des coûts.

Comme nous l'avons vu, la technologie est un facteur très important pour les firmes, un retard d'adaptation, une précipitation sur un mauvais choix technologique peut s'avérer très dangereux pour les firmes, pour cela, une firme intelligente fera un choix clairvoyant et pertinent pour éviter toutes mauvaises surprises.

Ce choix ne peut être fait que si l'entreprise capte bien les signaux du marché, et surtout qu'elle analyse bien l'historique de ses actions passées et celle des entreprises concurrentes.

A chaque stade, il faut une stratégie adéquate ce qui veut dire que l'entreprise doit savoir gérer les ruptures entre deux technologies (quand une technologie 1 arrive à maturité, elle est remplacée par une technologie 2) : est-il justifié de continuer à investir ou est-il préférable d'investir dans des technologies de substitution émergentes ?

En effet, la technologie devient un des fondements essentiels de la compétitivité ; c'est pourquoi elle représente pour l'entreprise un axe primordial de sa stratégie. Les analyses financières et mercatiques ne suffisent plus à la firme pour définir sa stratégie.

Le couple produit - marché qui a longtemps servi de clé d'analyse pour définir les axes stratégiques doit être complété par une composante technologique. Aujourd'hui, c'est plutôt le vecteur Technologie - Produit - Marché qui doit permettre d'appréhender la structure des marchés et les stratégies des firmes présentes sur ce marché.

4-3) La classification des technologies :

Le cabinet Arthur D. Little propose une répartition des technologies en trois grandes catégories :.

- Les technologies de base.
- Les technologies clés.
- Les technologies émergentes.

a) Les technologies de base sont des technologies dont l'entreprise a la maîtrise mais dont la concurrence a également la maîtrise. Leur impact concurrentiel n'est donc pas très significatif.

b) Les technologiques clés sont celles dont l'entreprise a la maîtrise mais pas la concurrence. Leur impact concurrentiel est, bien entendu, beaucoup plus fort que celui des technologies de base. L'avantage qui en résulte pour l'entreprise est certain.

c) Les technologies émergentes sont des technologies en développement appelées à remplacer à terme les technologies clés.

Le cycle de vie des technologies se caractérise donc par une transformation des technologies émergentes en technologies clés et une transformation des technologies clés en technologies de base.

L'entreprise cherche donc à gérer les innovations actuelles et potentielles en améliorant, en enrichissant, en protégeant son patrimoine technologique.

La fonction MRT (Management des Ressources Techniques) pourrait permettre d'optimiser, d'enrichir et de protéger ce potentiel technologique.

On peut résumer ce que nous avons dit à propos de la technologie dans les termes suivants : la technologie est : un ensemble des procédés et des méthodes fondés sur la connaissance scientifique, employés à la production, à la communication et autres domaines de la vie. Elle est fondée sur le savoir, le savoir faire, l'habileté et l'expérience.

Section 3 : La firme face à la crise :

Dans le monde économique, la crise est monnaie courante qu'il faut prendre en considération dans les calculs stratégiques de la firme moderne.

1) Concepts et définition de la crise :

La crise économique est un retournement brutal de la conjoncture économique qui marque la fin d'une période d'expansion, c'est une situation économique caractérisée par la faiblesse du produit intérieur brut (BIB) et le développement du chômage.

Ainsi l'observation de la vie économique sur une longue période met en évidence une succession de phases où l'activité économique est plus ou moins importante. Une crise économique survient lorsque l'activité économique cesse de progresser.

2) Différents types de crises :

Même si en principe les conséquences de différentes crises sont à peu près les mêmes (ralentissement de l'activité, dépression, récession, chômage...), on peut toutefois distinguer entre les crises agricoles, les crises industrielles et la crise du capitalisme qui survient après une profonde crise financière.

2-1) Les crises agricoles :

Dans ce type de crise, l'origine des difficultés se trouve dans le secteur prépondérant de l'agriculture. A la suite de guerre ou de conditions naturelles défavorables la récolte est mauvaise ce qui entraîne une diminution des revenus de la grande majorité de la population paysanne tandis que la hausse des prix de céréales ne profite qu'aux ceux qui ont constitué des réserves, cette hausse des prix amène la population à consacrer la majorité de ses revenus à l'achat des produits alimentaires alors que la demande adressée au secteur industrielle va baisser sensiblement. Ainsi la crise agricole aboutit inévitablement à une crise des débouchés industriels.

2-2) Les crises industrielles :

Les anciennes crises industrielles sont des crises de sous productions (on arrivait pas à satisfaire la demande globale). La tendance est inversée maintenant : les crises industrielles sont des crises de surproduction, puisque elles se caractérisent par une rupture entre la production et la demande solvable, c'est-à-dire susceptible d'acheter cette production.

Il y a ainsi trop de produit comme l'a montré l'économiste anglais Keynes à propos de la grande crise de 1929. C'est insuffisance de la demande par rapport à la production. En effet la constatation d'une mévente de leurs produits amène aussitôt les industriels à réduire leur activité et à licencier des salariés. Les économies européennes ont connu de nombreuses

crises de ce type dans la seconde moitié de XIX^e siècle même si la crise de 1929 en est le symbole le plus marquant.

Les crises industrielles se déclenchent d'abord dans la sphère de la circulation d'argents (bourses et places financières) et ce avec un crash boursier (effondrement brutal des cours après une hausse spéculative), puis des crises et des faillites bancaires, ensuite la crise gagne le secteur commercial et le secteur industriel avec une baisse importante de la production, une chute importante de la production avec la hausse du chômage.

2-3) La crise contemporaine :

C'est le choc pétrolier de 1973 qui marque le début de la crise contemporaine avec le quadruplement des prix du pétrole décidé par les pays producteurs de pétrole ce qui a entraîné des grands déséquilibres au niveau des pays importateurs du pétrole. Mais il faut signaler ici que la hausse des prix de pétrole n'a été qu'un agent déclencheur de la crise car les facteurs de déséquilibre étaient déjà présents au début des années 70 (crise du système monétaire international et baisse des gains de productivité et l'existence d'une inflation rampante).

La crise contemporaine présente de nombreuses ressemblances avec la crises de 1929 : crash boursier, faillites des banques, crises de confiance entre agents économiques, montée du chômage et absence de perspectives claires de sorties de crise.

3) Comment expliquer les crises :

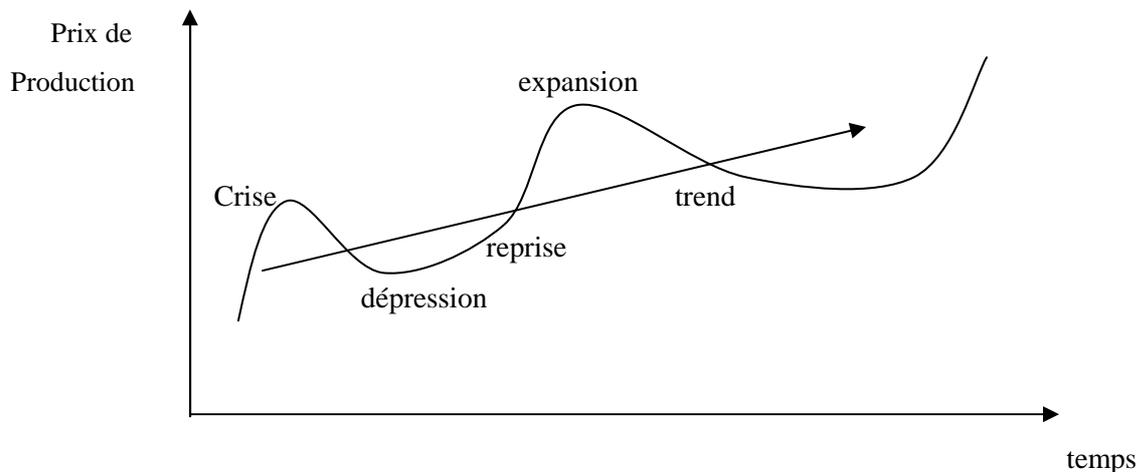
Différentes explications émanant de grands économistes et écoles de pensées économiques ont essayé d'éclairer la question de la crise, en voici si après quelques une :

3-1) Les cycles économiques :

Les cycles sont des périodes plus au moins longues caractérisés par une succession de phases de hausse et de baisse de la production, les cycles comportent ainsi une phase d'«expansion économique, une phase de dépression et une phase de reprise.

Plusieurs cycles ont été mis en évidence par Nicolas Kondratieff qui se déroulent sur une cinquantaine d'années et comporte une phase de forte croissance des prix de la production (phase A) suivie d'une phase d'une forte baisse (phase B) mais bien entendu qu'à l'intérieur de ce cycles longs on observe des cycles courts d'une dizaine d'années appelés cycle des affaires et découverts par Clément Juglar. Par delà les cycles on peut enfin déceler une tendance séculaire appelé trend de progression ou de diminution de l'activité.

Figure 3 : Les cycles économiques :



Source : dictionnaire d'économie et des sciences sociales : par J-Y Capul et O. Garnier , édit Hatier Paris 1999.

3-2) Schumpeter et l'explication technologique de la crise :

Joseph Schumpeter insiste particulièrement dans son œuvre sur le rôle de l'innovation, c'est d'ailleurs la principale fonction des entrepreneurs que de réaliser des innovations (de produits' de procédés, de marchés...etc.) .Schumpeter décrit la croissance économique comme un processus permanent de destruction et de restructuration des activités (c'est la destruction créatrice) lié au caractère discontinu des innovations. Chaque cycle long correspond alors à une vague d'innovation.

Dans une phase d'«expansion», l'activité des entreprises innovatrices s'ajoute aux autres entreprises mais peu à peu les innovations se dressent en concurrents des entreprises déjà implantées si bien que la compétition se traduit en définitive par une baisse des prix et par la disparition des entreprises les moins innovantes.

3-3) Des crises de plus en plus profondes et rapprochées :

Si on fait une analyse historique des crises économiques et financières, on constate qu'il y a de plus en plus de profondeur , des effets néfastes très notables sur l'ensemble des agents et de l'activité économique, mais aussi un rapprochement de plus en plus grand entre les crises.

La globalisation des échanges internationaux, l'interconnectivité des places financières mondiales, la rapidité déconcertante en terme de prise de décision sont les caractéristiques dominantes du monde économique d'aujourd'hui. Tous ces éléments font que la firme se

trouve contrainte d'être toujours à la hauteur des exigences du moment et pouvoir réagir vite et d'une façon efficace en cas de dérèglement des marchés financiers.

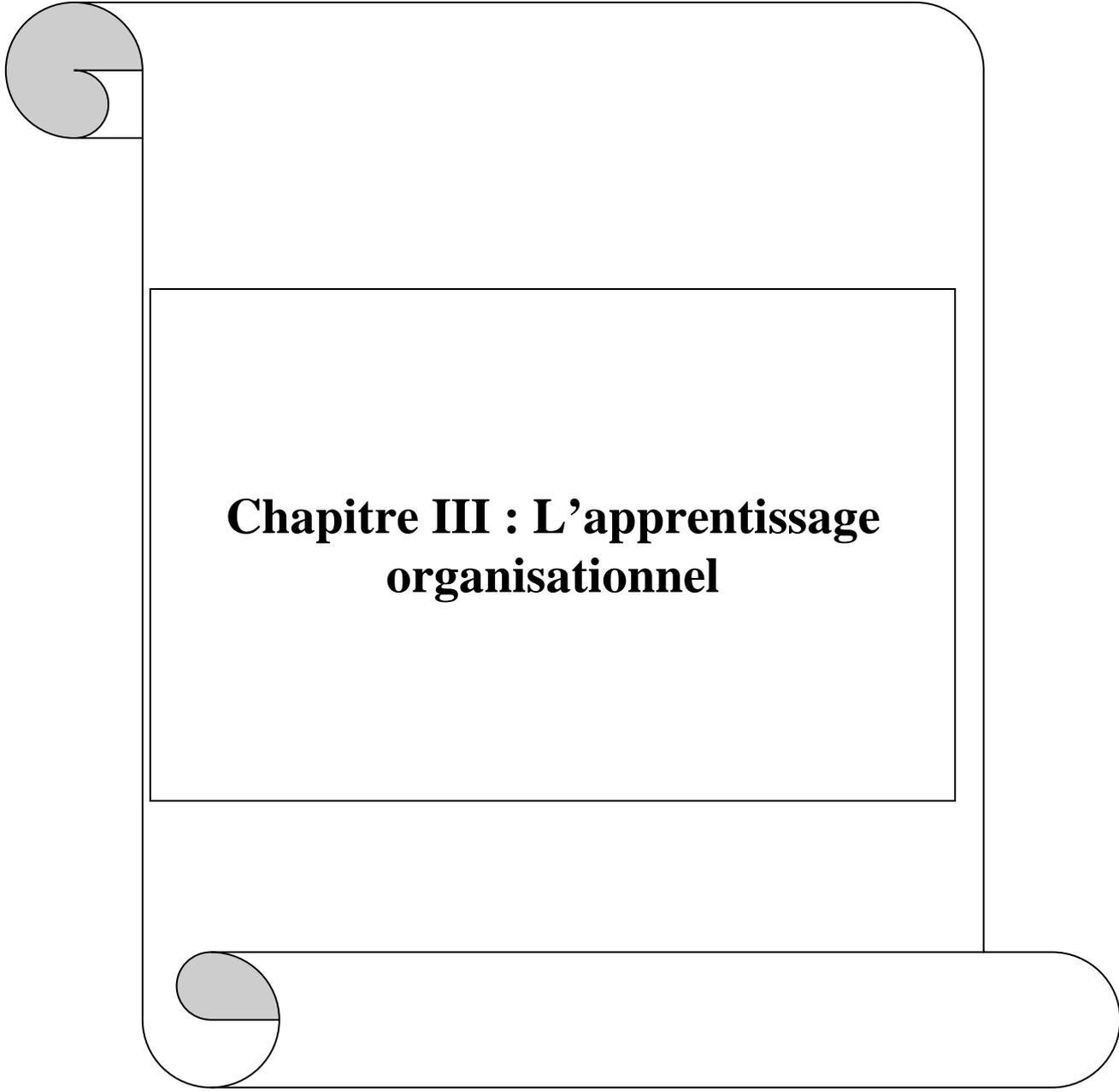
En effet, un dérèglement du marché boursier influencera fortement le monde économique réel. On constate ces répercussion dans la chute brutale des valeurs boursières des firmes, une raréfaction des sources de financement suite au manque de confiance de la part des emprunteurs et bien sur une chute de l'activité et du chiffre d'affaire donc leurs bénéfices et ce bien sur à cause de la baisse de la demande.

Conclusion du chapitre :

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et d'autre part elle agit sur ce même environnement.

Une firme bien organisée focalisée sur l'innovation et l'adaptation rapide à son environnement est toujours la mieux protégée face à un environnement en perpétuel changement.

Donc la firme doit être toujours à l'écoute de son environnement pour déceler le moindre signe menaçant pour s'adapter et y faire face au moment opportun. Dans ce sens, il nous paraît que l'apprentissage organisationnel est la réponse adéquate pour parer et faire face aux menaces de l'environnement.

A decorative graphic of a scroll with a grey shadow on the left side, framing the central text.

Chapitre III : L'apprentissage organisationnel

Chapitre III : L'apprentissage organisationnel**Introduction du chapitre :**

Après avoir présenté la firme, et vu la complexité de son environnement et ses différentes contraintes, nous sommes arrivés à une conclusion à la fois simple et pertinente : Pour qu'une firme ou quelque organisation reste dans le jeu concurrentiel et espérer évoluer d'une manière lui permettant de perdurer dans le temps, il faut que cette organisation apprenne d'une manière continue et s'adapte d'une façon rapide et efficace.

Dans ce sens, « Bon nombre d'observateurs s'accordent à reconnaître que nous sommes entrés dans la société de la connaissance ou société de l'apprentissage dans laquelle l'acquisition et la création de connaissances, et donc les apprentissages tant individuels que collectifs jouent un rôle de plus en plus décisif. L'intérêt porté à la création de connaissances et à l'apprentissage organisationnel trouve ses sources dans l'observation selon laquelle les environnements des organisations sont marqués par des modifications rapide, une complexité plus grande et une incertitude plus prononcée. Ceci exige un développement stratégique permettant une plus grande capacité d'action et de réaction, et se traduit par un besoin d'apprentissage plus rapide et efficace »⁵.

Section1 : le concept de l'apprentissage organisationnel :**1) La genèse du concept de l'apprentissage organisationnel :**

L'apprentissage organisationnel se trouve au carrefour de plusieurs champs disciplinaire : la psychologie, la stratégie, d'entreprise, la gestion des ressources humaines, les théories des organisations, l'organisation industrielle, le management de la technologie, de l'informatique ..etc.

Notons tout d'abord que ce sont les individus qui apprennent au sein des organisations et c'est à travers cet apprentissage individuel que se forme et se forge l'apprentissage organisationnel.

La plupart des recherches sur l'apprentissage individuel proviennent des études psychologiques sur le comportement humain. Les behavioristes ont développé les premières théories de l'apprentissage en terme de modèle comportemental Stimulus-Réponse. Ce dernier concept développé par les behavioristes mérite une explication de notre part :

⁵ **Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi** : La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante. Edit :De Boeck université. Page 1.

Lorsqu'on examine la conception que Watson⁶ et ses continuateurs se font du comportement, on voit clairement qu'ils considèrent le plus souvent ce terme comme étant l'équivalent de « réponse » ou de « réaction ». Ces deux derniers termes impliquent nettement que le comportement pris en considération se produit en présence d'un événement défini de l'environnement, qui est appelé « stimulus ». La question de savoir ce qu'est au juste un stimulus ne peut en aucun cas recevoir une réponse simple en psychologie. Toutefois, le behaviorisme tend à simplifier le problème en disant, de façon en quelque sorte circulaire, que le stimulus est ce qui, dans l'environnement, détermine la réponse. Et on pourra dire que le stimulus produit, provoque ou déclenche la réponse.

Dans cette optique l'apprentissage est considéré comme le changement dans les probabilités de comportement donc d'acquisition d'association, de réflexe conditionné et de chaînes stimulus-réponses.

Comme nous l'avons vu, les premières conceptions et théories portant sur l'apprentissage ont été dominées par les théories du comportement en psychologie.

Vers la fin des années 50 et pendant les années 60, l'étude de l'apprentissage verbal (rote verbal learning) s'est intéressé aux processus de renforcement et d'affaiblissement des associations, incorporées dans ce qui est appelé théorie d'interférence, l'idée maîtresse de cette théorie repose sur l'interprétation de concepts tels que la mémorisation, l'oubli en terme de généralisation de Stimulus-Réponse. L'émergence de la perspective du processus d'information dans la psychologie cognitive, avec l'accent mise sur la résolution des problèmes, apporte de nouvelles idées sur la conceptualisation de l'apprentissage.

De ce fait, l'apprentissage est analysé comme le changement des connaissances (states of knowledge), plutôt que dans le changement de probabilité de réponses. La recherche s'est alors orientée vers l'étude des structures, les processus d'information, l'organisation de la connaissance et l'acquisition de la recherche d'information pour la résolution de problèmes.

Avec l'émergence des processus de l'information, la simulation et la modélisation informatique ont pris de l'importance.

⁶ John Broadus Watson Greenville, Caroline du Sud, 1878 - New York 1958 Psychologue américain. Il fut le fondateur et le principal théoricien du béhaviorisme (*le Béhaviorisme*, 1925).

2) définitions :

Dans le dictionnaire **Larousse** le terme apprentissage est défini comme étant «un processus d'acquisition par un animal ou un être humain de connaissances ou de comportement nouveaux sous l'effet des interactions avec l'environnement»

Gérard Koenig (1994) définit l'apprentissage organisationnel comme un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances qui, plus aux moins profondément, plus aux moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes »⁷

La dimension collective de l'organisation peut être activée d'une part à travers la circulation et la diffusion des nouvelles connaissances, et d'autre part à travers le développement des relations entre les compétences préexistantes, en ce qui concerne la diffusion et la circulation des nouvelles connaissances, l'impact de l'apprentissage croit avec le nombre et la diversité des interprétations produites. Le développement des interprétations élargit l'éventail des comportements possibles. L'impact de l'apprentissage augmente également en fonction du nombre d'entités qui ont acquis des connaissances nouvelles et les jugent utiles, et en fonction du nombre d'entités qui comprennent de la même manière les diverses interprétations produites.

Le développement des relations entre les compétences préexistantes est un mode d'apprentissage qui vise une meilleure articulation entre des acteurs habitués à mobiliser de façon indépendante leurs connaissances. **Gérard Koenig** remarque qu'une bonne partie des relations efficaces au sein des organisations sont de nature informelle. Les mémoires individuelles, les systèmes d'archivage, les procédés d'exécution et les structures sont les quatre catégories de lieux d'inscription de l'apprentissage.

G.P.Huber (1991) considère que « l'apprentissage peut être qualifié d'organisationnel dès lors que l'acquisition d'un savoir même strictement individuel modifie le comportement de l'entité »⁸

⁷Koenig G.1994. L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, in revue française de gestion, Janvier-Fevrier p 78.

⁸Huber G-P .1991.orgizational learning, in Academy of Management Review, vol 10 N⁰4 p 803.

Paul Shrivastava (1983) définit les systèmes d'apprentissage organisationnel « comme les moyens par lesquels l'organisation apprend ». « Les systèmes d'apprentissage sont des mécanismes par lesquels l'apprentissage est perpétué et institutionnalisé dans les organisations »⁹

3) Les perspectives de l'apprentissage organisationnel :

Paul Shrivastava distingue quatre perspectives complémentaires de l'apprentissage organisationnel, chacune des perspectives reflète une conceptualisation différente du phénomène de l'apprentissage organisationnel qui est décrit en terme d'adaptation, de développement des théories d'usage organisationnel, de gestion de connaissances et de capitalisation de l'expérience dans l'organisation.

3-1) l'apprentissage organisationnel comme adaptation :

L'apprentissage organisationnel est rendu nécessaire par la complexité de l'environnement, les organisations efficaces sont celles dont les membres ont la capacité d'apprendre à prévoir et prédire les changements dans l'environnement dans lequel elles évoluent, à identifier l'influence de ces changements, à chercher les stratégies adéquates pour faire face à ces changements, et à développer les structures appropriées pour mettre en œuvre ces stratégies.

Dans cette perspective, l'apprentissage organisationnel devient le processus d'identification des changements organisationnels et des contextes organisationnel.

Pour **Cyert et March (1963)** « l'adaptation se produit au niveau collectif de l'organisation et mis l'accent sur les trois phases différentes du processus de prise de décision : l'adaptation des objectif, l'adaptation des règles ordinaires et l'adaptation des règles de remise en cause »¹⁰

Dans ce cadre, la théorie comportementale de la firme soutient que les organisations réajustent leurs objectifs en fonction de leurs expériences et de celles des autres entreprises.

L'organisation porte une attention sélective à l'environnement, le choix des critères de sélection de l'information, le codage du langage pour communiquer l'information à propos des alternatives et de leurs conséquences sont influencés par l'expérience de l'organisation.

⁹Shrivastava P.1983. A Typology of Organizational Learning Systems, in Journal of Management Studies. Vol 20, N° 1 p 18.

¹⁰Cyert et March. A Behavioral Theory of the Firm ,Englewood Cliffs, N.Y : Prentice-Hall, 1963.

L'apprentissage organisationnel se manifeste dans la constitution d'une base de connaissances intégrant les expériences passées de l'organisation ce qui amène à une amélioration des processus décisionnels. Dans ce cadre, l'activité individuelle et organisationnelle peut être liée à des stimuli tels que la réclamation d'un client ou la survenue d'une panne, ce qui amène l'organisation à rechercher et élaborer une réponse adéquate à chacune des situations citées. Une fois le problème est résolu, dans notre exemple, il s'agit de la satisfaction du client et la réparation de la panne, le schéma d'exécution est appris donc ça va servir de base pour faire face à des situations similaires dans le futur dans un laps de temps beaucoup moins réduit.

3-2) L'apprentissage organisationnel comme développement des théories d'usage :

Chris Argiris et Donald Schon (1978) appellent l'apprentissage organisationnel « la construction et la modification des théories d'usage à travers l'examen individuel et collectif »¹¹. Ces auteurs ont recours à la perspective de la théorie d'action de l'apprentissage organisationnel qui dérive des théories sociologiques de la connaissance et du concept d'action d'inférence.

Pour expliquer les processus organisationnels, **Karl Weick** décrit le modèle « Etablissement-Sélection-retention »¹² donnant un sens aux actions des membres organisationnels. Les croyances et les hypothèses forment les cartographies causales par lesquels les membres regardent et partagent les réalités organisationnelles. Ce partage de réalité à travers des négociations mutuelles de cartographies cognitives constitue l'apprentissage des membres.

Dans ce cadre, l'apprentissage passe par le partage des hypothèses au niveau d'une industrie et l'identification des stratégies les plus appropriées pouvant guider les changements organisationnels.

¹¹Chris Argiris et Donald Schon :Organizational Learning, Ed.Reading. Massachusetts : Adisson-Wesley 1978.

¹²Karl Weick :The Social Psychology of Organizing, , Ed.Reading. Massachusetts : Adisson-Wesley 1969.

3-3) l'apprentissage organisationnel comme gestion des connaissances :

Dans son livre “**The tacit dimension**” **Michael Polanyi**¹³ distingue deux sortes de connaissances : les connaissances explicites (formalisées) facilement transmissibles entre les individus, et les connaissances tacites (non formalisées) qui sont des connaissances personnelles issues de l'expérience personnelle mobilisant les croyances et valeurs personnelles de l'individu.

La gestion des connaissances implique l'identification et l'analyse des connaissances disponibles et à acquérir, la planification et le contrôle des actions pour développer l'actif connaissance afin de réaliser les objectifs organisationnels.

Dans les organisations, les connaissances tacites sont perçues comme étant la véritable clé pour l'action. La ressources connaissance fait partie d'une chaîne de transformation ou bien un processus comportant un certain nombre d'étapes : les données constituent la matière brute de la chaîne, l'information est une donnée dont la forme et le contenu sont utiles pour une tâche particulière . Les connaissances permettent l'exécution des tâches, la prise de décision et la résolution de problèmes.

Les cas, les règles et les modèles sont trois types de connaissances, elles s'acquièrent par accumulation d'informations qui s'organisent progressivement par rubrique dans l'ensemble des moyens de stockage : ouvrage, manuels, bases de données, supports magnétiques...etc. les connaissances sont structurées, codifiées et subissent des concentrations successives ayant pour caractéristique d'accroître l'utilité des connaissances.

3-4) l'apprentissage organisationnel comme capitalisation de l'expérience:

Le concept d'apprentissage organisationnel contient l'idée d'adaptation continue au changement de l'environnement des firmes. Il engendre un répertoire de capacités et routines (organisational knowledge) qui peuvent être développées pour des circonstances déterminées. Dans cette perspective, les compétences sont soumises à l'apprentissage qui constitue un processus organisationnel par lequel les firmes, en leur sein ou en relation avec d'autres, accumulent et améliorent leurs compétences.

L'apprentissage effectué à travers la gestion de l'expérience porte sur une accumulation positive et une diffusion de savoir durable.

¹³ Michael Polanyi : The Tacit Dimension. Routledge and Kegan paul , London 1966.

Cet apprentissage doit éviter la perte des connaissances issues de l'expérience lors des mutations internes, dispersion des équipes survenant en raison de la fin d'un grand chantier ou à l'occasion de l'interruption d'une production par exemple. La question qui se pose ici est la suivante : comment diffuser au sein de l'organisation des apprentissages réalisés dans une partie de celle-ci ?

Nous savons que l'expérimentation est un apprentissage relatif à des projets, tels que la gestion d'une coopération ou la transformation en profondeur des méthodes de production par exemple. Le projet régénère le système, transforme la définition des activités. Dans ce cas l'apprentissage est tourné vers l'intelligence de l'expérimentation qui porte sur une réflexivité constructive. Les connaissances sont produites dans et par l'acquisition d'un savoir-faire et la réflexion. En effet, l'objet d'apprentissage se transforme par l'apprentissage lui-même.

L'apprentissage se fait aussi par transfert de connaissances d'une organisation à une autre : l'imitation et la greffe (recrutement de personnel compétent ou acquisition d'entreprises) en sont les vecteurs privilégiés. Un point très important à prendre en considération est la notion d'expérience transférable et pertinente. Cette notion est très importante dans les opérations d'acquisition, de fusion ou d'alliance, et c'est pour cette raison qu'un travail énorme en amont doit être fait pour déceler les conditions de transférabilité des meilleures pratiques et de partage des connaissances entre les organisations.

En résumé, c'est à travers les expériences antérieures que l'organisation apprend à adapter ses objectifs, à prêter attention à l'environnement de façon sélective et à rechercher des solutions aux problèmes organisationnels. Les systèmes d'apprentissage organisationnel interprètent et communiquent les connaissances pertinentes pour la prise de décision et cherchent aussi à expliciter la connaissance tacite des individus dans une base organisationnelle de connaissances.

4) Les dimensions d'apprentissage organisationnel :

Dans le but de dégager une typologie pour classer les systèmes d'apprentissage organisationnel, Shrivastava¹⁴ identifie deux dimensions caractéristiques des systèmes d'apprentissage : la dimension individu – organisation et la dimension Evolutionary – Design.

¹⁴Shrivastava P.1983. A Typology of Organizational Learning Systems, in Journal of Management Studies. Vol 20, N° 1 p 18 et 21.

4-1) La dimension Individu-Organisation :

A partir du moment où les individus sont des agents d'apprentissage, leur rôle est important dans le développement du système d'apprentissage.

L'apprentissage organisationnel entraîne la conversion de la connaissance des individus dans une base organisationnelle et systématique des connaissances utiles à la prise de décision. Les systèmes d'apprentissage organisationnel peuvent varier de systèmes dépendant d'une seule personne à des systèmes hautement participatifs dépendant de la façon dont le processus de partage des connaissances est accompli.

A une extrémité de cette dimension, nous avons des systèmes d'apprentissage basés sur les inputs d'une personne (ou d'un nombre restreint de personnes). Ces inputs sont biaisés par la perception de cet acteur dont la décision se trouve acceptée comme une norme de l'organisation. A l'autre extrémité du continuum de cette dimension Individu-Organisation se trouvent les systèmes d'apprentissage qui sont impersonnels (anonymes). Ils sont définis en terme de propriété de l'organisation plutôt que celle des individus : la culture organisationnelle, l'héritage, les politiques, les procédures de travail standards.

4-2) La dimension Evolutionary-Design :

Dans cette dimension, nous allons nous focaliser sur le processus par lequel les systèmes d'apprentissage organisationnels sont développés. Les systèmes d'apprentissage peuvent se développer à partir des normes socioculturelles, des pratiques historiques ou des traditions managériales de l'organisation. Les pratiques historiques font référence aux traditions de prise de décision organisationnelles. Au bout d'un certain nombre d'années, des individus acquièrent un pouvoir informel de prise de décision finale. On trouve ce genre de pratiques dans les organisations âgées. Les normes socioculturelles de la cohésion du groupe, la participation et l'esprit d'équipe procurent une base pour l'apprentissage dans les groupes. Dans de tels cas, il n'y a pas d'efforts conscients pour concevoir les mécanismes d'apprentissage émergeant dans l'organisation. Ces systèmes d'apprentissage sont appelés Evolutionary learning systems.

A l'autre extrémité de cette dimension, l'apprentissage organisationnel est défini comme un ensemble de processus de gestion des connaissances de l'entreprise, s'appuyant sur la circulation et la capitalisation des connaissances générées par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Les systèmes d'apprentissage sont conçus et mis en œuvre pour servir des besoins spécifiques en informations pour l'entreprise. Ces systèmes d'apprentissage sont conçus en déterminant de façon analytique les besoins de l'organisation

en information et en développant des systèmes standardisés et des procédures pour répondre à ces besoins. Ces systèmes d'apprentissage sont appelés Designed learning systems. Ils sont conçus scientifiquement grâce au recours aux systèmes informatiques et aux modèles d'optimisation dans la conception de tels systèmes (les systèmes d'aide à la décision, qui sont des outils de prise de décision spécifiques, interactifs et basés sur l'informatique).

Plus récemment, un certain nombre d'outils informatiques et de systèmes électroniques d'archivage ont été développés, conférant à l'informatique un caractère collectif. Dans ce cadre on distingue plusieurs instruments de conversion et de diffusion des connaissances tels que les outils REX (retour d'expérience), CAPEX (capitalisation de l'expérience), UMAP (cartographie de l'information), le logiciel GINGO (les arbres de compétences), GEIDE (gestion électronique de l'information et des documents existants).

Ces outils offrent des possibilités considérables : Affranchissement de contraintes d'espace et de temps, identification et cartographie des biens intellectuels, accessibilité partagée de très larges ensembles d'informations, diffusion des meilleures pratiques.

Les applications informatiques favorisent la communication ; elles servent de mémoire partagée pour un réseau d'acteurs à titre d'exemple une équipe de commerciaux en contact avec différentes catégories de clientèles qui partagent la même base de données, elles permettent l'échange de messages et la tenue de forum de discussion grâce à l'intranet .cependant, la gestion des connaissances ne peut se réduire uniquement à l'implantation d'outils informatiques permettant certes de structurer et rendre disponible l'information.

La conception des systèmes d'information doit tenir compte des normes socioculturelles de l'organisation qui feront en sorte que même l'implantation du système d'information soit une réussite.

Dans sa recherche portant sur un échantillon de trente-deux organisation, P. Shrivastava a identifié six types de systèmes d'apprentissage organisationnel : les systèmes centralisés, les systèmes d'apprentissage méthodologique, la culture de la recherche d'information, les systèmes d'apprentissage participatifs, les systèmes de gestion formels, les systèmes d'apprentissage bureaucratiques. Ces systèmes décrivent les caractéristiques d'apprentissage des organisations étudiées.

5) La typologie des systèmes d'apprentissage organisationnel :

5-1) les systèmes d'apprentissage organisationnels centralisés :

C'est une situation d'apprentissage organisationnel dans laquelle un individu, personne clé de la connaissance organisationnelles, est au courant de tous les aspects de l'activité. Il

agit comme un filtre et contrôle le flux d'information entre les gestionnaires de l'entreprise. En vertu de sa connaissance, de son expérience et de sa position dans l'organisation, il est considéré par les autres membres de l'organisation comme la source de toute information pertinente. Il est l'acteur dans lequel est incorporé l'apprentissage organisationnel. Ses perceptions (biais et limitations) deviennent les perceptions (et limitations) de l'organisation à travers un processus d'acceptation tacite de la part des autres membres de l'organisation.

5-2) les systèmes d'apprentissage organisationnels méthodologique :

L'apprentissage organisationnel s'accomplit à travers l'échange d'histoires à propos des acteurs et des activités organisationnelles. Ces histoires se perpétuant avec le temps, deviennent des mythes organisationnels. Le rôle des mythes organisationnels dans l'intégration d'un nouveau recruté dans l'organisation est crucial. En effet, son attitude envers les autres acteurs et les différentes sources d'information (rapports, notes de services) est influencée par ce qu'il a entendu dire de ses collègues pendant les toutes premières semaines dans l'organisation.

Les mythes constituent le terrain pour le développement des normes organisationnelles de partage de la connaissance. Les normes sociaux-culturelles de partage de l'information, qui se dégagent des mythes organisationnels, influencent la distribution et l'accès à la connaissance organisationnelle en déterminant les acteurs qui ont accès à cette connaissance. L'auteur remarque que les mythes dont l'acteur a entendu parler, et qu'il répète à ses collègues, sont très différents des mythes qu'il communique à ses supérieurs. De façon similaire, les mythes qui émergent et circulent dans une zone fonctionnelle, ou divisionnelle sont différents des mythes qui se trouvent dans d'autres. Ainsi, la connaissance organisationnelle évolue différemment à travers les frontières fonctionnelles, divisionnelles et hiérarchiques. Par ailleurs, les mythes organisationnels créent les héros et les méchants (les représentants de département tels que l'audit interne ou les relations industrielles).

5-3) les systèmes d'apprentissage participatifs :

Le système d'apprentissage organisationnel institutionnalise la participation dans la prise de décision à travers les comités ad hoc, les équipes de travail ou les groupes de résolution de problèmes stratégiques. L'acquisition d'information, le traitement, le transfert se font dans les constellations de travaux. Certains de ces comités sont formés spécialement pour des questions spécifiques et sont dissous une fois le problème résolu. La composition des constellations de travaux varie et dépend de la nature du problème à résoudre. Font partie du groupe, les acteurs bien informés dans le domaine de la décision, et ceux qui auront à mettre

en œuvre la décision. Le système d'apprentissage participatif permet à l'organisation de mettre en commun les connaissances et l'expertise de ses membres et de les partager dans le cadre d'un regroupement légitimé.

Le but de la formation des comités n'est pas seulement d'échanger d'informations mais vise également l'apprentissage. Les contacts fréquents entre les acteurs aident à développer une compréhension des hypothèses et des perspectives de chacun concernant les questions organisationnelles importantes. Ce genre de partage se développe et évolue dans un environnement ouvert, de confiance et de soutien, ce qui est un pré requis à l'efficacité des systèmes de comités.

Ce système d'apprentissage est basé sur le modèle participatif de prise de décision. La participation de tous les membres clés au processus de prise de décision est fondamentale au fonctionnement organisationnel. Les deux inconvénients inhérents à ce système d'apprentissage résident dans le fait que la prise de décision tend à être longue à cause de la contribution de plusieurs acteurs, et l'appartenance simultanée à plusieurs comités pose de sérieux problème du temps pour les gestionnaires.

5-4) systèmes d'apprentissage formalisés :

Le système formalisé d'apprentissage inclut un système élaboré de procédures et de régulation qui existe dans certaines organisations spécialement des organisations dans le secteur public, pour contrôler le flux d'information entre les membres. Ces règles précisent exactement la destination et l'objet de l'information. Les formats, dans lesquels l'information doit être collectée, résumée, transmise, sont déterminés par ce système de régulation. Le système cherche à être objectif, impersonnel (anonyme) et constant. Le souci d'objectivité fait que peu d'attention soit portée sur la partage entre les membres de leurs perspectives et schémas de référence.

Dans ce sens, la notion de connaissance est restreinte à l'information qui peut être générée et communiquée objectivement. Par conséquent, les systèmes d'apprentissage bureaucratiques n'ont pas de manières standards pour incorporer la connaissance intersubjective qui émerge de l'étroite interaction et compréhension entre les membres de l'organisation.

La prise de décision organisationnelle dans les systèmes bureaucratiques d'apprentissage repose sur un enchaînement respectant des procédures un certain nombre d'étapes. Des directives spécifiques précisent l'acteur qui doit mener l'évaluation des alternatives et la manière de le faire. La procédure d'évaluation exige une évaluation conjointe technique et financière et une planification de la mise en œuvre. Les systèmes d'apprentissage

bureaucratiques sont différents des systèmes de gestion formels. Les systèmes de gestion formels de flexibles en ce sens qu'ils incorporent l'information subjective dans les procédures formelles. Les systèmes d'apprentissage bureaucratiques sont rigides, impersonnel et relatifs aux règles et régulations.

La connaissance organisationnelle réside au niveau des acteurs, des politiques, des procédures organisationnelles, de la structure de l'organisation et des normes socioculturelles.

5-5) Les systèmes de gestion formels :

Les systèmes de gestion formels font référence aux procédures systématiques établies développées pour guider des activités organisationnelles standardisées et certaines non standardisées. Des exemples de tels systèmes incluent les systèmes de planification stratégique, les systèmes de veille environnementale, les systèmes de gestion de l'information, les systèmes financiers et de contrôle budgétaire, les systèmes de gestion des projets. Ces systèmes incorporent les gains d'apprentissage pas seulement à travers l'expérience organisationnelle mais aussi la connaissance des techniques modernes des sciences de gestion. La systématisation des activités organisationnelles relève de la connaissance des membres individuels et standardise la manière avec laquelle cette connaissance peut être utilisée.

6) Les apprentissages simples et double boucle :

6-1) L'apprentissage en simple boucle :

Il consiste en la capacité de découvrir et de corriger une erreur par rapport à un ensemble de normes de fonctionnement donné.

6-2) L'apprentissage en double boucle :

Il consiste à pouvoir jeter un double regard sur la situation en remettant en cause la pertinence des normes de fonctionnement.

On peut présenter une synthèse caractéristiques de l'apprentissage simple et double boucle dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Synthèse des caractéristiques de l'apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle :

	Apprentissage simple boucle	Apprentissage double boucle
Caractéristiques	Fondé sur des routines ; A l'extérieur de structures existantes	Fondé sur des processus cognitifs en dehors des routines ; Objectifs de changement des règles et des routines.
Résultats	Contexte simple, Changement de niveau de comportement ou de performance ; Capacité de résolution de problèmes.	Contexte complexe ; Changement des cadres de référence mentaux ; Développement de nouveaux mythes, de nouvelles histoire, de nouvelles cultes.

Source : Christian Szylar : l'apprentissage dans les organisations. Edition Lavoisier 2006. page 59.

Section 2 : De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel :

La réflexion théorique de la section précédente laisse en suspend le questionnement sur la coexistence des processus d'apprentissage individuel et organisationnel. La dynamique interne de l'entreprise apprenante est en effet dépendante de l'interaction entre ces deux niveaux d'apprentissage.

L'objet de cette section est de déterminer les mécanismes assurant le passage d'un niveau d'apprentissage à l'autre, des connaissances individuelles à des savoirs collectifs.

1) Processus et résultat de l'apprentissage individuel :

Le concept d'apprentissage individuel, inspiré des sciences naturelles, fait l'objet de recherches depuis le début du XXème siècle dans des champs disciplinaires variés : les sciences de la cognition, les sciences de l'intelligence et plus récemment les sciences de l'éducation et les sciences de gestion. L'apprentissage n'est pas l'apanage de l'individu : les organismes vivants, les animaux ou encore les systèmes sociaux que sont les organisations s'adaptent et réagissent à leur environnement, bref apprennent.

Notre exposé se concentre sur les théories mobilisées dans les sciences de gestion, selon lesquelles l'apprentissage individuel peut être défini comme le processus de création et d'acquisition de connaissances par une entité. La littérature fait état de multiples approches : L'individu peut procéder à apprentissage par essai / erreur, un apprentissage expérientiel issu de la pratique ou encore un apprentissage cognitif. L'ensemble de ces approches étudie les mécanismes comportementaux, cognitifs ou sociaux qui assurent le processus d'apprentissage et met en relief une conception sociale et interactionniste de l'apprentissage.

1-1) Le processus d'apprentissage individuel :

Les premiers travaux sur l'apprentissage individuel émanent de la psychologie, le développement de l'intelligence ou encore l'étude du cerveau. Les behavioristes, précurseurs dans le domaine, fondent leur théorie sur les notions de stimulus-réponse et de conditionnement. L'apprentissage s'explique par un schéma mécaniste conditionné par l'habitude et la répétition des stimuli extérieurs (Watson 1913, Pavlov 1927, Hull 1952, Skinner 1968), ne conférant à l'individu aucune spécificité.

Les tenants de l'approche cognitive, Freud et plus particulièrement Piaget, estiment les explications behavioristes trop réductrices et proposent une autre conception de l'apprentissage, qui serait alors un changement dans le niveau de connaissance. Le cognitivisme renouvelle la réflexion dans ce domaine, l'individu étant désormais acteur de son apprentissage. Plus récemment, l'approche socio-constructiviste conçoit l'apprentissage comme un acte social situé dans un contexte et la connaissance comme une dynamique contenue non pas dans l'individu mais dans l'interaction.

1-1-1) La perspective behavioriste :

Le behaviorisme est un anglicisme, issu du terme behavior qui signifie : l'attitude, le comportement.

Le behaviorisme apparaît avec la publication en 1913 de l'article fondateur de Watson « *Psychology as the behaviorist view it* ». L'approche comportementaliste postule une objectivation de la réalité, appréhendée par des faits et données observables. L'étude des animaux s'avère dès lors un indicateur pertinent du comportement humain .

Thorndike (1898) n'utilise pas le terme de behaviorisme, son insistance sur la notion de stimulus / réponse l'insère dans ce courant. Il identifie notamment l'apprentissage par essai / erreur : la conséquence d'une réponse peut mener l'individu à modifier ses choix et de fait à apprendre.

Thorndike développe l'idée de l'apprentissage incrémental, selon ce qu'il nomme la loi de l'exercice : une réponse conditionnée et renforcée par un stimulus agréable tend à perdurer tandis qu'une réponse suivie d'un stimulus désagréable tend à s'estomper.

Les travaux de Pavlov sur la salivation du chien font figure emblématique du béhaviorisme¹⁵.

Ce chercheur russe s'intéresse au conditionnement répondant, c'est-à-dire au conditionnement d'une réponse déclenchée par un stimulus qui la précède. Il développe la notion de réflexe conditionné et décrit l'apprentissage comme un processus d'adaptation de l'individu qui apprend à produire des réponses en réaction aux sollicitations de l'environnement.

De ces études découlent le schéma stimulus-réponse (S-R) désormais classique de l'étude de l'apprentissage. Le comportement est ainsi défini par la réaction ou réponse de l'individu aux éléments extérieurs.

Seules les entrées (inputs) et les sorties (outputs) sont étudiées et non les mécanismes d'apprentissage, considérés comme une « boîte noire ». Skinner (1968) développe la notion de conditionnement opérant, rejetant l'idée d'un réflexe inné. Le schéma S-R n'est plus interprété de la même façon : il n'existe pas de relation univoque entre S et R, R étant une réponse construite au stimulus S. L'expérimentation de Skinner sur les rats¹ sous-tend une logique différente de celle de Pavlov : l'individu agit aléatoirement et la réponse à cette action le conditionne par renforcement.

¹⁵L'expérimentation se passe comme suit : le chien est soumis conjointement à un stimulus inconditionnel (présentation de la nourriture pour chien) et à un stimulus neutre (la clochette qui tinte à chaque fois que l'on présente au chien sa nourriture). L'observation prouve que le chien salive quand on lui présente sa nourriture, mais également qu'il salivera par réflexe dès qu'il entendra le tintement de la clochette qui était associée à chaque fois qu'on lui présentait la nourriture. La cloche devient un stimulus conditionnel, c'est-à-dire : Un stimulus neutre à l'origine qui, par suite de son couplage avec un autre stimulus déclenchant de façon stable une réponse, en vient à déclencher une nouvelle réponse qu'il ne provoquait pas avant .

Dans une perspective béhavioriste, l'apprentissage individuel est un processus mécanique de réponses conditionnées et renforcées et l'individu une boîte noire qui réagit aux stimuli de l'environnement. Cette vision soulève deux critiques principales :

Le conditionnement et déterminisme du comportement humain d'une part et l'étude uniquement en terme d'entrées et sorties d'autre part. L'approche cognitive tente de dépasser ces limites, notamment en conférant une capacité d'action à l'individu.

1-1-2) Les perspectives cognitivistes et socio-constructivistes :

Théoricien de la pédagogie et du développement de l'intelligence, Piaget est l'un des principaux tenants de l'approche cognitive¹⁶, selon laquelle apprendre implique une modification des représentations mentales de l'individu.

Afin de comprendre le processus d'apprentissage et plus globalement l'évolution des schémas de pensée, Piaget prend pour objet d'étude les enfants. Ses recherches établissent les mécanismes de l'évolution intellectuelle de l'individu : les domaines de l'inné et de l'acquis ainsi que le processus de formation des modèles mentaux.

La démarche de Piaget peut être résumée par cette idée : « *l'intelligence est adaptation* » (1959). L'adaptation correspond à la transformation de l'organisme par interaction avec son environnement, l'accroissement des échanges étant favorable à sa conservation. Ainsi présentée, la notion d'adaptation est connexe à celle d'apprentissage :

L'apprentissage est l'outil et le processus par lequel l'organisme s'adapte. Parce que l'organisme doit s'adapter, il apprend. Appliquer à l'individu et à l'intelligence, apprendre implique une modification des représentations mentales de l'individu par échange et interaction avec l'environnement. Piaget (1972)¹⁷ explicite deux processus d'apprentissage : l'assimilation et l'accommodation.

¹⁶Les nombreux travaux de Piaget en font le représentant principal de l'approche cognitive : « La construction du réel chez l'enfant » (1959), « La naissance de l'intelligence chez l'enfant » (1959), « Logique et connaissance scientifique » (1967), « Le structuralisme » (1968), « Epistémologie des sciences de l'homme » (1970) ou encore « Problèmes de psychologie génétique » (1972).

¹⁷PIAGET J., Problèmes de psychologie génétique, Edition :Denoël, Paris, 1972. Page 178.

- **Le processus d'assimilation :** Il caractérise l'intégration d'une information et l'enrichissement des schémas de pensée, sans les remettre en cause. Les schèmes existants, préformés par les réflexes, sont enrichis, améliorés et adaptés en fonction de l'information.
- **Le processus l'accommodation :** Est un processus de développement de l'intelligence qui suppose un changement des modèles mentaux et des connaissances déjà acquises afin d'intégrer la nouvelle donnée. Pour une majeure partie, les informations font l'objet d'une assimilation, les individus ajoutant les données à leur mémoire ; l'accommodation intervient uniquement lorsque l'assimilation n'est plus possible.

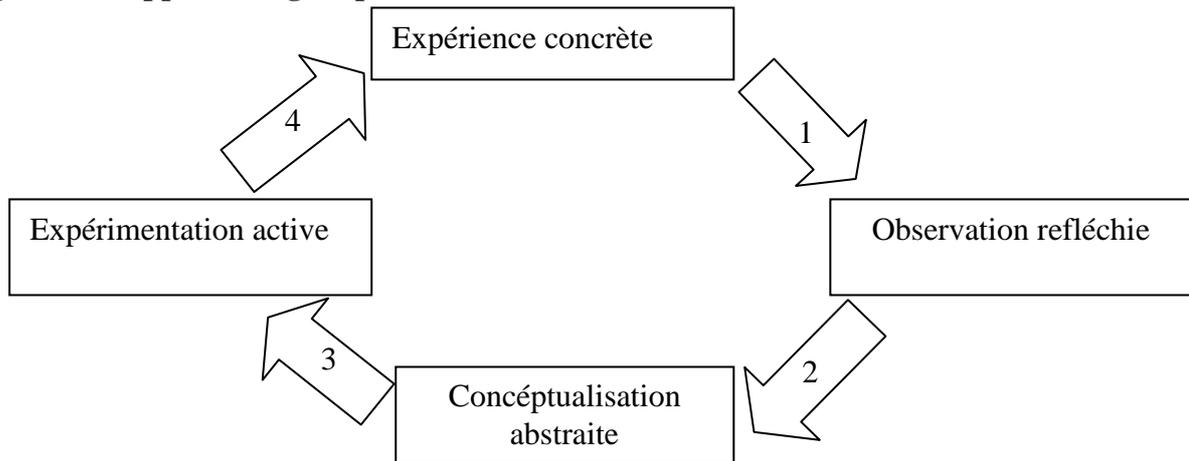
Ces deux processus sont indissociables : l'assimilation est en même temps accommodation et vice versa, l'accommodation est impossible sans quelques variations du schème de l'assimilation

Les notions d'assimilation et d'accommodation clarifient notre compréhension générale du processus d'apprentissage individuel, résultat de l'interaction avec l'environnement.

Les travaux sur l'apprentissage expérientiel (Kolb 1984, Balleux 2000) soulignent également le rôle de l'interaction avec l'environnement. L'apprentissage expérientiel est un apprentissage individuel spécifique, qui assure la « transformation de son expérience vécue en savoir personnel »¹⁸. Il se rapporte directement aux pratiques de compagnonnage et de tutorat. L'apprentissage expérientiel suppose une double relation entre le savoir et l'expérience (Kolb 1984) : le savoir d'un individu dépend de ses expériences vécues et de son enfance, et parallèlement cet apprentissage se valide lors d'expériences nouvelles. Cette relation réciproque induit une vision cyclique des étapes d'apprentissage. Le cycle se décompose en quatre phases distinctes: la phase d'expérience concrète, impliquant personnellement l'individu ; la phase d'observation réfléchie qui correspond à la réflexion de l'individu sur le sens de l'expérience précédemment vécue ; la phase de conceptualisation abstraite, au cours de laquelle l'être conceptualise à l'aide d'outils et de règles afin de généraliser la situation qu'il a vécu ; et enfin la phase d'expérimentation active constitue la validation du modèle conceptuel bâti.

¹⁸CHEVRIER J., CHARBONNEAU B., « Le savoir-apprendre expérientiel dans le contexte du modèle de David Kolb », Revue des Sciences de l'Education, vol. 26, n°2, 2000.

Figure 4 :L'apprentissage expérientiel :



Source : David A. Kolb. Experiential Learning 1984.

Dans la lignée de ceux de Piaget, les travaux sur l'apprentissage expérientiel soulignent la place proactive de l'individu et le rôle de l'environnement dans l'acte d'apprendre. S'éloignant des travaux béhavioristes et offrant une nouvelle théorie de l'apprentissage basée sur la cognition, l'approche cognitive est désormais prépondérante. Elle assure la prise en compte de l'individu en tant que sujet pensant, construisant sa connaissance et prenant une part active dans l'apprentissage. Ce dernier n'est pas une simple réponse mécanique aux stimuli de l'environnement, mais un processus dynamique de création. Les notions de schèmes et de structures mentales ouvrent la voie à de nouveaux développements notamment sur les modèles mentaux et les cartes cognitives. La notion de modèles mentaux souligne l'idée selon laquelle l'individu se forge et internalise des représentations sur les phénomènes qui l'entourent : la façon psychologique d'apprendre consiste en des représentations mentales, si vous comprenez par exemple des phénomènes comme l'inflation, la façon avec laquelle fonctionne un ordinateur, la croissance, un problème mathématique ou encore le divorce, alors vous avez des représentations mentales qui vous serviront de modèles pour des phénomènes semblables.

L'approche cognitive conçoit l'apprentissage comme le processus d'assimilation-accommodation des représentations et schémas de pensée d'un individu, basés sur les interactions actuelles et passées avec son environnement. Cette approche n'intègre pas les interactions sociales et au contraire postule le caractère individualiste du processus d'apprentissage.

La synthèse des travaux sur l'apprentissage individuel atteste d'une évolution de sa conception selon deux voies. D'une part, les théories confèrent une capacité d'action

croissante aux individus, qui deviennent acteurs et proactifs dans leur apprentissage. D'autre part, l'individu et l'apprentissage apparaissent comme situés dans un environnement et dans un contexte social qui les influencent.

Cette évolution peut être schématisée de la façon suivante:

Tableau 3 : L'évolution des théories de l'apprentissage individuel :

	APPRENTISSAGE INDIVIDUEL	STATUT DE L'INDIVIDU
BEHAVIORISME	Schéma stimuli/réponse	L'individu est conditionné par son environnement
COGNITIVISME	Assimilation/accommodation des modèles mentaux.	L'individu possède une capacité d'action.
SOCIOCONSTRUCTIVISME	Construction sociale des interprétations individuelles	L'individu interprète et construit son environnement

Source : Charlotte FILLON : L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF, thèse de Doctorat en Science des Organisations, Université Paris Dauphine, 2002 page :71

Cette divergence de conception implique une compréhension différente du résultat de ce processus : la connaissance. La connaissance et l'apprentissage, individuel ou organisationnel, sont des concepts étroitement liés, le premier étant le résultat et le support du second. La littérature atteste de l'évolution conjointe entre le statut de la connaissance et la conception de l'apprentissage et souligne leur caractère socialement construit.

1-2) Le résultat du processus : la connaissance :

La connaissance est indiscutablement une notion complexe. Cette ambiguïté sémantique est soulignée par certains auteurs, notamment Barthelme-Trapp (2003) : « le terme connaissance semble appartenir à cette catégorie de mots que l'on évite de définir par peur d'incomplétude et pour lesquels nos dictionnaires se contentent de renvois à des termes connexes ». Le dictionnaire distingue la connaissance en tant que « faculté de connaître, de se représenter, manière de comprendre, de percevoir », du contenu de la connaissance : « ce que l'on a acquis par l'étude ou la pratique ». Cette double définition révèle déjà l'étendue du mot connaissance.

L'évolution du concept de connaissance est tout à fait remarquable : d'une donnée intégrée, interprétée ou construite par le cerveau humain, résultat de l'apprentissage équivalent à un savoir, sa compréhension tend à devenir distribuée au sein d'un contexte et d'artefacts sociaux et culturels.

La présentation de ces deux épistémologies n'a pas pour finalité de présenter de façon exhaustive le débat antique sur la nature et la construction de la connaissance. Notre objectif est de le synthétiser afin de préciser le sens que revêt le mot connaissance dans notre travail.

Les travaux de Weick, se focalisant conjointement sur les individus et le collectif qui émerge de leur interaction. Ses recherches offrent une perspective à la fois alternative et complémentaire aux deux.

2) La connaissance personnelle versus connaissance sociale :

L'épistémologie de la possession constitue la position dominante dans la littérature sur l'apprentissage organisationnel et se fonde sur deux postulats : la connaissance est construite par l'individu et revêt deux formes distinctes tacite et explicite. Cette épistémologie a fait l'objet de nombreux développements : une perspective statique tout d'abord (Levitt et March 1988) puis une perspective dynamique (Nonaka et Takeuchi 1995).

2-1) La perspective statique :

La connaissance est conçue comme une transformation ou une articulation d'informations. Par accumulation et juxtaposition, les données deviennent ce que l'on appelle de l'information, c'est-à-dire qu'elles acquièrent une valeur ajoutée en s'articulant entre elles et deviennent porteuses de sens . L'information est souvent présentée comme un terme polysémique, et souvent associé à la connaissance.

Sur ce point plusieurs définitions de l'information coexistent : pour Mélese (1990) : « est information pour un être vivant (ou un automate) tout signal, tout message qui produit un effet sur son comportement ou sur son état cognitif ».

Pour Reix (1995), l'information est un facteur « qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude. L'information crée une différence ; c'est un renseignement au sens courant du terme »¹⁹.

¹⁹REIX R., Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise , Revue Française de Gestion, n°105, p. p17-29, Septembre-Octobre 1995.

En résumé, on peut dire que l'information est une donnée qui a un sens, elle est structurée, organisée et classée pour devenir une connaissance.

La chaîne de transformation des données en compétences développée par Mack (1995), explicite sa formation :

Figure 5 :La chaîne de transformation des données :

Donnée —————> Information —————> Connaissance —————> Compétence

Source : Manfred Marck « l'organisation apprenante » in Revue Française de Gestion, sept-oct. 1995

La connaissance est la résultante d'un processus de transformation et d'articulation de données et/ou d'informations. On peut parler alors de stock ou de réservoir de connaissance.

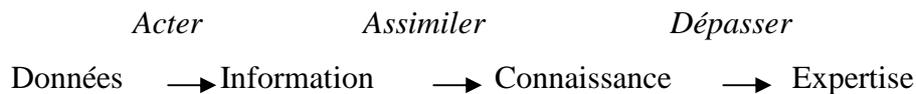
2-2) La perspective dynamique :

Certains auteurs incluent une dimension dynamique dans leur approche de la connaissance, notamment en précisant ce qu'est l'articulation des informations souvent citée dans l'approche statique. L'articulation ou encore l'assemblage des données consiste en l'agrégation, le traitement et la compréhension des informations par l'individu qui lui donne un sens : « La connaissance est un processus avant d'être un résultat, et elle ne s'entend que par les interactions du sujet et de l'objet »²⁰. dans cette perspective, La construction de sens implique un acteur qui interprète les signaux de son environnement grâce à ses capacités cognitives.

Il doit acter les données, c'est-à-dire les considérer comme intéressantes et pertinentes pour leur accorder le statut d'information, cette dernière est assimilée, intégrée dans les modèles mentaux et croyances de l'acteur . « La connaissance n'est plus un objet mais un processus qui diffère selon l'interprétation qu'en font les individus »²¹. En réponse à Mack (1995), Liebowitz et Beckman proposent un schéma de « *construction dynamique de la connaissance* » :

²⁰PIAGET J., Problèmes de psychologie génétique, Denoël, Paris, 1972.

²¹NONAKA I., "The knowledge creating company", Harvard Business Review, pp. 96-104, Novembre-Décembre 1991.

Figure 6 :La construction dynamique de la connaissance :

Source : Liebowitz, J, and Beckman, T :knowledge organisations: What every managers should know. Ed CRC Press LLC, Florida 1998.

On distingue deux types de connaissances :

- **La connaissance explicite :**

Ce type de connaissances a pour caractéristique d'être observable, mesurable et de fait facilement intégrée dans les systèmes d'information. Sa formalisation assure une diffusion rapide et aisée, par le langage ou la description, à travers toute l'organisation. Les individus sont capables de l'exprimer, de la décomposer sous forme de cahiers des charges, de formules scientifiques ou de programmes informatiques.

- **La connaissance tacite :**

Ce type de connaissances pourrait être simplement définie par une connaissance non explicite. Elle fait appel à cette fameuse phrase de Polanyi « nous savons plus de ce que nous disons »²² qui souligne les obstacles à la formalisation et l'expression d'un savoir. La connaissance tacite est éminemment personnelle, difficile à formaliser et donc à transmettre. Elle est caractérisée par sa dimension cognitive puisqu'elle est ancrée dans les modèles mentaux sans que l'individu en ait nécessairement conscience. Elle inclut des schémas, croyances et définit la vision du monde des individus. Ce type de connaissance est transféré par analogie, métaphore et surtout par la pratique. Reix (1995)²³ distingue la connaissance tacite de contexte, ensemble de valeurs et de normes implicites plus ou moins partagées, de la connaissance tacite pratique, acquises dans et par la pratique.

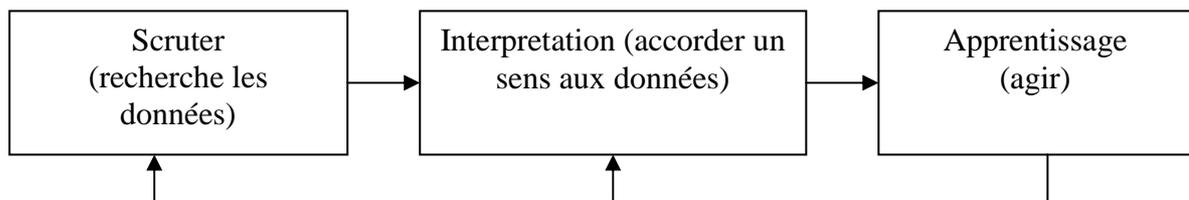
²² POLANYI M., The tacit dimension, Garden City, New York, 1967.

²³REIX R., Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise , Revue Française de Gestion, n°105, p. p17-29, Septembre-Octobre 1995.

3) L'individu, l'interaction et le collectif qu'ils produisent :

L'apprentissage produit de nouvelles interprétations et offre un nouveau cadre de compréhension de l'environnement.

Figure 7 :Relation entre la recherche des données, l'interprétation et l'apprentissage :



Source : D'après Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1995).

Les concepts de construction de sens et d'interprétation par les acteurs nous permettent d'appréhender conjointement les individus et les processus émergents qu'ils génèrent.

Le processus de création de la connaissance passe par l'interprétation et la construction de sens par les acteurs au sein d'un environnement qu'ils coproduisent. Cette conception constitue une perspective alternative aux deux épistémologies de la connaissance : l'acte de construction est un acte personnel, généré par l'interaction sociale et situé dans un contexte donné.

La compréhension du processus d'apprentissage individuel ne peut être complète sans évoquer son résultat qui est la connaissance.

La perspective béhavioriste, restituant un individu conditionné par le schéma stimulus-réponse, est remise en cause au profit des approches cognitivistes et socio-constructivistes, qui conçoivent l'individu comme acteur de la construction de la connaissance et de l'apprentissage.

L'interaction sociale et le contexte dans lequel s'inscrit l'action influence sans conditionner l'action des acteurs. Cette double évolution, à la fois vers un individu possédant une capacité d'action et situé dans un contexte, se retrouve dans la conception de la connaissance.

La construction de la connaissance est un processus personnel d'interprétation de l'environnement, dont le résultat est intégré dans la mémoire et les modèles mentaux de l'individu. Ce processus s'inscrit dans l'interaction avec l'environnement et le contexte social de l'individu. Les recherches de Weick se focalisent sur les individus, la construction de sens

et les processus émergents qu'ils génèrent dans le collectif, dans le sens où l'apprentissage individuel est la source de l'apprentissage organisationnel.

Section 3 : Les obstacles liés à l'apprentissage organisationnel :

Dans cette section, il est question de parler des différents facteurs qui bloquent et font obstacle à l'apprentissage organisationnel.

1) le concept de dépendance au sentier :

On entend par sentier tout ce qui est attaché à l'entreprise en terme d'organisation, de gestion, de culture, des technologies utilisées...etc. c'est une sorte d'inertie organisationnelle face aux changements constants de l'environnement. Cette dépendance mène les entreprises à éprouver des difficultés importantes à renouveler leurs compétences.

Le changement n'est jamais une alternative, mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, ainsi, le changement organisationnel peut être vue soit comme étant une menace de l'environnement et donc il se traduit par des résistances de la part de l'individu et/ou de l'organisation même.

2) Le changement vu comme menace :

Lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, le phénomène de résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Il faut toutefois comprendre que la résistance au changement constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif.

Selon Collerette, Delisle et Perron, la résistance au changement se définit comme : l'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement. Il s'agit de l'émergence de forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement

Il existe diverses sources de résistances au changement qu'il est possible de regrouper selon deux catégories :

2-1) les résistances liées à la personnalité et aux individus :

- Les habitudes sont plus faciles à entretenir qu'à notifier,

- La peur de l'inconnu : lorsqu'un environnement connu menace de changer, les gens préfèrent souvent le statut quo que de vivre les surprises qu'un changement pourrait apporter.
- Le principe de primauté : une expérience réussie constitue un renforcement à reproduire cette expérience. Ainsi, il faut du temps pour convaincre une personne qu'une autre façon de faire peut être plus ou aussi satisfaisante.
- La préférence pour la stabilité : le changement est porteur pour plusieurs d'instabilité, ce qui occasionne de l'anxiété,
- La perception psychologique : mécanisme psychologique par lequel l'individu a tendance à ne retenir que les événements ou les informations qui confirment ses impressions ou ses comportements.
- La satisfaction des besoins peut être compromise par le changement.
- Le caractère sacré de certains éléments (tabous, rituels, moeurs et éthiques) peut être perçu comme menace.
- Les intérêts et le droit acquis ont souvent affectés par le changement, ce qui cause de la résistance chez ceux qui sentent que leurs intérêts sont menacés.

2-2) les résistances liées au mode d'implantation du changement :

- Le respect des personnes et des compétences est primordial dans tout processus de changement,
- Le temps et les moyens fournis pour intégrer le changement doivent être adéquats afin de laisser les gens l'appivoiser,
- La crédibilité de l'agent de changement est primordiale car il constitue la source de sécurité pour ceux qui subissent le changement.

Cependant, un grand nombre de gestionnaires considère la résistance au changement comme le temps nécessaire à l'apprentissage, donc, pour y faire face, les dirigeants doivent opter pour l'encadrement et la formation continue de leur personnel.

3) Les barrières à l'apprentissage organisationnel en simple boucle :

l'apprentissage organisationnel en simple boucle est caractérisé par quatre éléments : l'existence d'une norme stable, d'un comparateur entre les événements ou éléments tangibles et cette norme, d'un mécanisme de retour d'expérience et enfin d'un mécanisme de correction des erreurs. Cette représentation permet de distinguer quatre causes qui appauvrissent l'apprentissage organisationnel :

- L'instabilité de la norme (due à des changements trop fréquents), qui empêche tout apprentissage.
- La qualité du retour d'expérience (par exemple s'il est détérioré, manipulé ou sorti de son contexte), dont dépend la capacité à comparer la performance réelle avec la norme.
- L'absence de retour d'expérience, qui empêche de percevoir les erreurs.
- L'absence d'autonomie décisionnelle, qui empêche les individus d'apporter des corrections aux problèmes identifiés.

4)La gestion du changement :

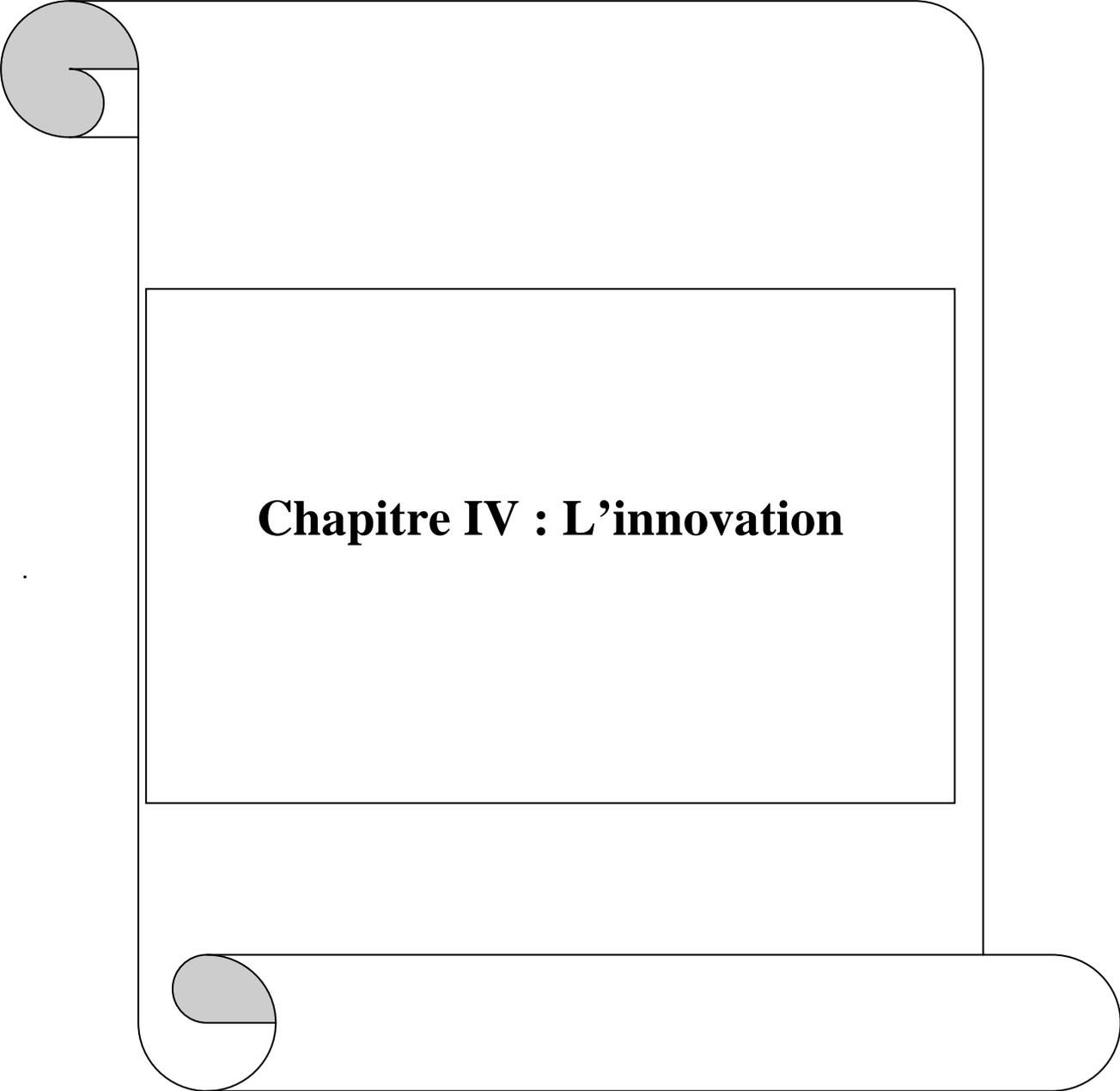
Le changement d'une organisation comporte un risque inhérent d'échec. Il est donc absolument nécessaire, dans le cadre d'un changement conscient et souhaité, de structurer cette démarche selon une approche de gestion du changement pour optimiser les chances de succès de parvenir à l'état final évolutif désiré. Mais, s'il est certain que le changement doit être conduit plus comme une évolution que comme une révolution, il n'en reste pas moins qu'il peut être vécu par le personnel comme un bouleversement (une révolution). La conduite du changement consiste donc à optimiser ses chances de succès, en minimisant, voire en désamorçant, les résistances.

Conclusion du chapitre :

Au-delà des différentes théories de l'apprentissage organisationnel, l'individu reste toujours au centre de tout travail organisationnel, la connaissance et la compétence individuelle sont deux éléments essentiels de la construction d'une mémoire organisationnelle ainsi que son développement, de ce fait l'organisation se développe à mesure que les individus qu'elle a constitués apprennent et augmentent ainsi leurs capacités d'agir et de réagir.

La modification des routines au cours d'un processus de désapprentissage-apprentissage constitue ainsi une source potentielle d'innovation. L'innovation (la résolution d'un problème) en question peut être organisationnelle dans le sens où elle va concerner les composantes organisationnelles de la technologie (pratiques de gestion, organisation du travail) ; mais elle peut être technique si elle aboutit à une modification de la conception du produit ou à une amélioration du procédé.

On peut dire qu'apprendre ne suffit pas à lui seul de rester dans le jeu concurrentiel, il faut agir au moment opportun, et ce en utilisant les inputs d'informations comme source d'actions, cette action se résume donc en un mot : l'innovation qui va être le sujet de notre chapitre suivant.



Chapitre IV : L'innovation

Chapitre IV : l'innovation :**Introduction du chapitre :**

La notion d'innovation renvoie intuitivement à l'idée de nouveauté, de changement et de progrès. Dans une acception large, l'innovation peut être assimilée à tout changement introduit dans l'économie par un agent quelconque et qui se traduit par une utilisation plus efficace des ressources.

Section 1 : définition et formes d'innovation :**1) Définition de l'innovation :**

L'innovation constitue un phénomène économique multiforme, spécifique et complexe. Un phénomène multiforme car, comme l'a montré l'économiste autrichien Joseph Schumpeter dès 1912, dans *Théorie de l'évolution économique*, l'innovation recouvre cinq grands types de changements (de combinaisons nouvelles) de nature très différente :

- la fabrication d'un bien nouveau ;
- l'introduction d'une méthode de production nouvelle ou de nouveaux moyens de transport ;
- la réalisation d'une nouvelle organisation ;
- l'ouverture d'un débouché nouveau.
- la conquête d'une nouvelle source de matières premières.

L'innovation est aussi un phénomène spécifique et complexe. D'une part, parce que toute nouveauté ne représente pas nécessairement une innovation. D'autre part, parce que l'origine et l'impact potentiel des innovations soulèvent des questions cruciales pour lesquelles ni la théorie économique ni la pratique industrielle n'ont réussi à fournir jusqu'à présent des réponses claires et tranchées. L'innovation découle-t-elle nécessairement d'inventions ou d'activités volontaires et formalisées de recherche-développement (R&D) ou peut-elle, également, apparaître de manière plus ou moins spontanée ? Quels sont les agents clés de l'innovation et de sa diffusion, et quels en sont les mécanismes et les processus fondamentaux ? Le progrès technique et sa contribution à la croissance économique sont-ils les seules implications importantes de l'innovation, ou doit-on aussi en considérer les effets en termes de développement économique et social ? Comment expliquer les différences significatives persistantes entre nations en matière d'initiation et de valorisation de l'innovation ? Les politiques publiques jouent-elles un rôle important à ce niveau, et si oui, à quelles conditions et grâce à quels mécanismes ?

2) L'innovation dans la théorie des organisations :

Le courant de pensée évolutionniste apporte une grande part de réponses sur les mécanismes de l'innovation mais les traite surtout au niveau macro-économique. Nous noterons toutefois que l'approche évolutionniste de la firme mise en avant par Sidney Winter et Richard Nelson²⁴ contribue à éclaircir le paradigme organisationnel de l'entreprise innovante. Ils expliquent en effet que toute entreprise est régie par un ensemble de règles appelées routines qui déterminent ses performances selon le type d'activité et qui guident sa trajectoire technologique. Ainsi, les compétences intrinsèques d'une entreprise sont fondées sur des savoir-faire organisationnels et technologiques, généralement implicites (croyances, culture d'entreprise) et non transférables. Ce sont ces routines accumulées au fil du temps qui vont définir la capacité d'adaptation de l'entreprise à son marché qui est par essence, mouvant. Elles sont donc cruciales pour l'obtention d'un avantage concurrentiel.

La théorie évolutionniste, du fait de son caractère cumulatif, est au coeur du concept de l'apprentissage organisationnel.

Depuis l'ouvrage initiateur de Chris Argyris et Donald Schn en 1978²⁵, il n'existe toujours pas, à l'heure actuelle, de théorie généralement acceptée de l'apprentissage organisationnel. Or, cette théorie constitue l'une des fondations principales de notre analyse car elle prétend que l'organisation n'est pas un système figé mais une variable d'action du management, donc du management de l'innovation.

Ce processus d'apprentissage doit donc constituer l'un des piliers de la dynamique innovante d'une entreprise. Il permet en effet à l'organisation de traiter des informations complexes et incertaines en provenance d'un environnement imprévisible et en perpétuelle mutation. C'est ce que Cohendet et Llerena (1989)²⁶ qualifient de flexibilité d'initiative.

²⁴Sidney G. Winter, et Richard Nelson: *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 1982.

²⁵Chris Argyris et Donald Schon: *Organizational Learning*, Ed. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley 1978.

²⁶Patrick Cohendet, Patrick Llerena : *Flexibilité, information et décision*. Edition : Économica : 1989.

George Barclay Richardson (1972)²⁷ approfondit également cette analyse en émettant l'idée que la coopération au niveau méso-économique est désormais un passage requis pour faire face à un marché global où les besoins des consommateurs, devenus hautement qualitatifs, sont par voie de conséquence, difficilement anticipables. De plus, l'auteur précise que l'hétérogénéité des activités économiques connexes conduit à un élargissement du champ des compétences que l'entreprise doit pouvoir maîtriser pour être capable d'introduire des innovations. Afin d'atteindre cet objectif, Richardson préconise l'apprentissage organisationnel comme modèle à suivre.

L'acquisition de cette compétence organisationnelle réside principalement dans la capacité de l'entreprise à travailler en réseau afin de favoriser la diffusion d'un flux permanent d'information à l'intérieur de la structure. En effet, le développement isolé de l'expertise individuelle de chacun des salariés ne permet pas nécessairement d'assurer un développement global pour l'organisation. Ainsi, le projet de l'organisation apprenante est de pouvoir aboutir à un système permettant le développement des compétences collectives.

3) L'innovation : manifestations et implications :

Du point de vue économique, le concept d'innovation a une signification analytique précise qui le distingue d'autres phénomènes voisins ou liés faisant également référence à la notion de nouveauté. Cela étant, l'innovation recouvre un vaste champ de manifestations et de supports d'application variés qui dépasse très largement le strict domaine de l'industrie et de la technologie. Parallèlement, les innovations se distinguent par leur portée et leurs implications différenciées aux niveaux économique et social.

3-1) Un phénomène économique spécifique :

L'innovation entretient des rapports étroits à la fois avec les phénomènes de découverte scientifique et technique (c'est-à-dire de production de connaissances nouvelles, fondamentales ou appliquées) et d'invention (idée technique susceptible d'applications potentiellement utiles), et avec les activités de recherche-développement (R&D). Mais ces liens ne sont ni systématiques, ni exclusifs.

²⁷George Barclay Richardson: The Organisation of Industry, in Economic Journal, Vol 82, sept, pp883-896. 1972.

D'une part, en effet, beaucoup de découvertes et d'inventions ne se transforment pas en innovations, et restent ainsi à l'état d'idées ou de potentialités a priori exploitables mais non concrétisées au plan économique (cas par exemple de l'aérotrain en France dans les années 1970). D'autre part, si les investissements en R&D et la production de nouvelles connaissances constituent bien une clé de l'innovation technologique au sein du capitalisme contemporain, leurs résultats restent généralement incertains et ne sont pas toujours clairement imputables aux efforts consentis dans le secteur bénéficiaire. C'est le cas notamment des applications dérivées d'une innovation existante : nouveaux matériaux allégés ou composites passés de l'aéronautique à l'automobile, technologies de guidage par satellite passées du domaine militaire au transport maritime, etc.

Enfin, de nombreuses innovations importantes ne relèvent pas du domaine de la technologie ou de processus de R&D formalisés. Il s'agit en particulier des innovations organisationnelles, commerciales et de services. Et même lorsque c'est le cas, les innovations ne correspondent pas systématiquement au résultat de découvertes issues de recherches finalisées ou d'inventions préalables. Cela transparaît notamment au travers des phénomènes dits de découverte heureuse, comme l'illustrent les exemples de la pénicilline dans la pharmacie ou encore du déviateur de jet dans l'aéronautique.

Dans tous les cas, pour pouvoir être considérée comme innovation, la nouveauté doit être porteuse d'une valeur économique (capacité de satisfaire un besoin solvable ou de créer de la richesse) reconnue et exploitée de manière viable.

3-2) Formes et champs de manifestation de l'innovation :

Plus préoccupés de progrès technique et de technologie que de l'ensemble des sources de la croissance et du développement, les économistes contemporains n'ont pas, en général, repris dans son intégralité la conception féconde de l'innovation proposée par Schumpeter. La signification de la notion d'innovation a été ainsi réduite, pour l'essentiel, au diptyque désormais classique opposant innovations de produits (principalement des biens) et innovations de procédés. Pourtant, une observation attentive des « nouveautés » qui, par leur valorisation et leur diffusion, affectent le champ et l'organisation des activités économiques et sociales permet d'identifier des formes et des domaines de manifestation de l'innovation extrêmement variés.

De fait, les trois autres cas d'innovation identifiés par Schumpeter apparaissent tout aussi cruciaux. En effet, l'ouverture d'un débouché nouveau représente structurellement une source substantielle d'occasions d'expansion économique, de profit et de compétitivité pour les firmes aussi bien que pour les nations. Ainsi en est-il de la conquête des marchés d'Europe centrale et de l'Est et de ceux des pays émergents (Chine, Inde, etc.) depuis leur ouverture au commerce mondial dans les années 1990. Parallèlement, l'attraction de la clientèle de masse des particuliers vers des technologies et des services initialement conçus pour des clientèles privilégiées ou pointues constitue une source importante d'expansion des marchés, comme cela a été le cas avec l'accélération de la diffusion de la téléphonie mobile ou d'Internet à partir du milieu des années 1990.

De même, l'importance prise par les services dans nos économies modernes (environ les deux tiers de l'activité économique et près de 70% de l'emploi dans la plupart des pays développés) est la source continue d'innovations de services multiformes, parfois très importantes. Qu'il s'agisse de services aux entreprises ou de services aux particuliers, on a assisté depuis le début des années 1970 à l'apparition et au développement de nombreux nouveaux domaines de services : conseil et études, services informatiques, nouveaux services financiers, commerce électronique, télécommunications mobiles, services spécifiques aux personnes, etc. Par ailleurs, de nombreux secteurs de services traditionnels ont évolué de manière très sensible sous l'impulsion d'innovations technologiques ou commerciales (transport aérien, tourisme, banque et assurances, etc.).

Les innovations organisationnelles représentent une autre source importante de développement des entreprises et des secteurs d'activités. On peut mentionner l'introduction des méthodes de production en juste-à-temps dans l'industrie automobile (puis dans la plupart des secteurs industriels ou de services), ou encore l'organisation des réseaux de transport aérien des grandes compagnies autour de grandes plates-formes aéroportuaires .

Enfin, la mise au point de nouveaux matériaux (fibres de carbone, plastiques hyper-résistants, matériaux composites), de même que l'utilisation de nouvelles sources d'énergie (solaire, éolien, pile à combustible, biomasse) ou la mise au point de systèmes de gestion des problèmes environnementaux (limitation des pollutions, recyclage des déchets, etc.), constituent des domaines d'activités nouveaux en plein essor.

3-3) Nature et portée différenciées des innovations :

Les innovations affectent les économies et les sociétés modernes de manière différenciée, en ce qui concerne notamment la nature et la portée de leurs effets. Certaines innovations ne concernent principalement que le domaine productif :Innovations de procédés ou de processus, comme par exemple la robotique ou les systèmes de production flexible.

Les innovations de produits affectent, quant à elles, essentiellement la sphère de la consommation finale :Biens ou services de consommation courante ou biens d'équipement durables des ménages. Enfin, de multiples innovations ont vocation à se diffuser dans l'ensemble de l'économie et de la société, en raison de leur ubiquité fonctionnelle (micro-électronique et micro-informatique, équipements et services de télécommunications, Internet et services en ligne, etc.). On parle alors d'innovations génériques. Dans la sphère productive, certaines de ces innovations irriguent de nombreux domaines d'activités et dépassent les frontières sectorielles (marquage des produits ou des flux par code barres, production en flux tendus, semi-conducteurs, etc.), alors que d'autres ont un ancrage sectoriel très prononcé (systèmes informatiques de réservation dans le transport aérien ou ferroviaire, par exemple).

Mais c'est surtout en termes d'intensité du changement introduit et d'impact économique et social que les innovations se distinguent fondamentalement. Par ordre décroissant de degrés de rupture par rapport à l'existant, on peut ainsi distinguer :

- les innovations qui introduisent une rupture paradigmatique historique au plan scientifique et technique (machine à vapeur, électricité, microprocesseur, biotechnologies, télécommunications mobiles, organisation en réseau, etc.) ;
- les innovations radicales, qui affectent les modes de production ou de consommation de manière significative et relativement durable (automobile, électroménager, transport aérien, cinéma, télévision, grande distribution, etc.) ;
- enfin, les innovations incrémentales, les plus nombreuses, qui portent uniquement sur des améliorations (plus ou moins marginales et continues) ou des recombinaisons de caractéristiques (innovations dites architecturales) de produits, services ou processus existants.

De même, les innovations sont porteuses d'effets d'importance et de durée plus ou moins significatives au plan économique et social. Historiquement, ce sont les innovations ayant à la fois introduit des ruptures technologiques, commerciales et organisationnelles majeures et dont la diffusion a été la plus large (souvent en grappe ou par vagues) qui ont initié les phases de croissance et de développement économique et social les plus marquantes. C'est dans ce cadre que sont généralement replacées les deux révolutions industrielles séculaires : celle de la machine à vapeur, de la métallurgie et du textile, puis des chemins de fer et de l'acier (de la fin du XVIIIe siècle aux années 1880) ; ensuite, celle de l'électricité, de la chimie, de l'automobile, de la production en grandes séries et des biens de consommation de masse (de la fin du XIXe siècle aux années 1960-1970).

Beaucoup de spécialistes et d'observateurs s'accordent pour parler d'une « troisième révolution industrielle », désignant ainsi les développements scientifiques et technologiques majeurs depuis le début des années 1970, dans les domaines de la micro-électronique, de l'informatique et des sciences de la vie, avec comme manifestations emblématiques le microprocesseur et le micro-ordinateur, Internet et les avancées de la génétique. D'autres innovations technologiques, mais aussi organisationnelles (organisation en réseau des entreprises et de leurs relations productives), commerciales (vente et prestations en ligne, production sur mesure) et de services (télécommunications mobiles, programmes de télévision par satellite, etc.) accompagnent ou amplifient ces développements.

Les innovations d'amélioration et architecturales jouent, quant à elles, essentiellement un rôle parfois significatif dans l'entretien des processus de croissance économique et de diffusion du progrès technique à moyen terme.

3-4) L'impact positif de l'innovation au niveau micro-économique :

La description de l'environnement général de l'entreprise, nous a permis d'appréhender les contraintes extérieures qui conduisent les entreprises à innover. L'entreprise subit cet environnement extérieur et doit donc innover. Pourtant, la recherche et l'innovation ne doivent pas être regardées comme des dépenses inutiles aux résultats incertains et confus. Elles sont au contraire, des potentielles sources d'avantages concurrentiels durables, des éléments de différenciation à haute valeur ajoutée pour l'entreprise.

L'innovation est un facteur essentiel de compétitivité. Michael Porter (1985) souligne qu'elle est la clef de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

Elle est en effet, un moyen pour l'entreprise d'améliorer sa compétitivité hors-prix aussi appelée compétitivité produit ou structurelle, et de maintenir ainsi un avantage concurrentiel sur le plus long terme.

La personnalisation/différenciation de l'offre produit par exemple, est indispensable pour se positionner sur des marchés mondiaux où la concurrence est exacerbée. Ainsi, grâce à une innovation de rupture, une entreprise peut devancer la concurrence et asseoir une position de chef de file sur son marché.

C'est ainsi que Samsung, au bord de la faillite en 1997, est devenue l'un des leaders mondiaux de l'électronique haut de gamme. grâce, en effet, à une judicieuse stratégie de différenciation vis-à-vis de ses concurrents chinois avec lesquels l'entreprise coréenne ne pouvait plus rivaliser en termes de compétitivité prix, ajouté à d'importants investissements en R&D, Samsung put concevoir dès 2003, le premier téléphone à 65 000 couleurs (contre 4 000 jusqu'ici), puis l'année suivante le premier écran télé LCD de 54 pouces. Aujourd'hui encore, Sa rente de monopole est donc demeurée intacte.

La mise en œuvre de nouvelles techniques de production (innovations de procédés) permet également de gagner en compétitivité structurelle lorsque ces dernières améliorent la qualité des produits. C'est le cas par exemple, de la découpe industrielle au jet d'eau qui permet d'attaquer des matériaux très épais avec une haute précision, sans déformation de la matière.

Ces innovations de procédés, sont dans la plupart des cas, synonymes de gains importants de productivité. Cela peut se traduire, d'un point de vue mercatique, par une stratégie d'écémage (accroissement des marges) ou de pénétration (baisse des coûts). Ces innovations peuvent donc contribuer à renforcer la compétitivité-prix de l'entreprise. Le fordisme, est de ce point de là, un exemple notoire. La taylorisation de la production de la Ford T a permis d'accroître de façon considérable la productivité des usines d'assemblage, grâce en particulier, au convoyage automatique des produits en cours d'élaboration entre les postes de travail. Entre 1910 et 1925, le prix d'une automobile Ford T avait été pratiquement divisé par dix.

L'innovation sous toutes ses formes est donc largement favorable à la dynamique de l'entreprise. De façon plus globale, elle peut être une réponse adéquate aux problématiques suivantes :

- Conquêtes de nouveaux marchés : De nouveaux produits permettent d'aller chercher des clients sur des niches encore inoccupées par la concurrence.
- Réponse à des besoins latents : Innovation tirée par la demande ou demand-pull, démarche d'anticipation et de veille.
- Création de nouveaux besoins : L'offre qui crée sa propre demande ou technology-push).
- Maîtrise des contraintes exogènes : En restant à la pointe des nouvelles technologies, une entreprise peut maîtriser le flux de leur diffusion et limiter les impacts négatifs d'une innovation de rupture.
- Fidélisation du personnel : L'engagement à innover peut être un facteur de motivation pour le personnel et aider à le retenir dans l'entreprise.
- Amélioration de l'image de l'entreprise : Des entreprises innovantes telles que Sony, Google ou bien encore Apple figurent en tête de classement parmi les entreprises les plus admirées mondialement selon une étude réalisée par le magazine Fortune en 2010.

4) les sources de l'innovation :

Du point de vue théorique comme au niveau de l'analyse empirique, la question essentielle concerne cependant moins l'identification de la nature et des formes de l'innovation que celle, plus complexe, de ses causes, des agents qui en sont à l'origine et des processus organisationnels et concurrentiels qui en caractérisent le déploiement.

4-1) L'entrepreneur individuel et les occasions d'innover :

On doit à Joseph Schumpeter d'avoir proposé, à trente années d'intervalle, les deux modèles principaux d'analyse de la nature des agents impliqués dans l'initiation et la réalisation d'activités innovantes. Le premier modèle apparaît dans Théorie de l'évolution économique²⁸. Ce modèle met en avant le rôle central de l'entrepreneur individuel comme moteur de l'innovation et du progrès économique.

²⁸Joseph Schumpeter : Théorie de l'évolution économique. 1912.

Mû par la possibilité de pouvoir jouir d'un profit de monopole en cas de succès (au moins temporairement, avant d'être concurrencé par des entrepreneurs imitateurs), l'entrepreneur innovateur s'engouffre dans les occasions d'innover offertes par l'évolution de l'économie et des techniques. Son rôle consiste à réformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention, ou plus généralement, une possibilité technique inédite.

L'approche néo-autrichienne de l'entrepreneur (développée à partir des années 1930 et 1940) affine cette analyse en avançant l'idée qu'il existe toujours dans l'économie des opportunités à exploiter, à condition toutefois de savoir les identifier et d'avoir la volonté, l'audace et les capacités entrepreneuriales pour les transformer en innovations. Ces occasions d'innover proviennent soit de changements non anticipés dans les techniques, la demande ou la société, soit, plus fréquemment et plus systématiquement encore, des erreurs commises précédemment par d'autres entrepreneurs ou firmes.

Dans ce cadre, c'est d'abord et avant tout parce qu'il y a du changement, des déséquilibres et des instabilités que l'innovation trouve naturellement un terrain favorable à son expression. Cela ne signifie pas pour autant que l'innovation soit quelque chose de purement fortuit ou aveugle. En effet, même si le rôle de la découverte, de la surprise et de la chance est clairement reconnu comme important, l'activité entrepreneuriale potentiellement innovante reste avant tout liée à la recherche finalisée par l'entrepreneur des opportunités d'innover. Elle dépend ainsi de manière essentielle de l'acuité et de la clairvoyance avec lesquelles l'entrepreneur détecte et envisage d'exploiter ces occasions, notamment en tentant de vaincre les résistances économiques et sociales face à la nouveauté.

4-2) Le rôle du manager :

Le manager joue un rôle prépondérant dans une démarche d'innovation totale. Le terme manager est utilisé dans son sens le plus large à savoir : toute personne exerçant une autorité hiérarchique sur d'autres et possédant le pouvoir de permettre et d'interdire.

Charles Albano (1974)²⁹, distingue cinq styles de direction, en se référant aux grands principes de l'analyse transactionnelle.

²⁹Charles Albano, Thomasine Rendero: Transactional Analysis on the Job and communicating with Subordinates. Edition: Amacom 1975.

- Le manager parent critique (fortement motivé par son travail, traite ses collaborateurs comme des enfants, ne donne que peu de signes de reconnaissances positifs),
- Le manager parent nourricier (accorde de nombreux signes de reconnaissances positifs à ses collaborateurs ce qui favorise leur développement mais sa grande tolérance tolère des performances médiocres),
- Le manager enfant adapté (doute de ses capacités, manque d'initiative et cherche à se faire valoir de tout ce qui détourne son énergie de tout œuvre réellement innovatrice),
- Le manager enfant naturel (faiblement impliqué socialement, son comportement provoque de nombreuses dissonances avec ses collaborateurs et supérieurs avec qui il maintient une distance aléatoire),
- Le manager adulte (donne des signes de reconnaissances à ses collaborateurs, son aisance sociale lui permet de traiter avec différentes personnalités de façon harmonieuse).

Bien que le manager adulte soit donné comme supérieur aux autres styles présentés ci-haut, le recours à un management autoritaire ou conciliant est toujours fonction d'un contexte donné auquel le manager doit s'adapter en fonction de sa propre personnalité. Il n'existe pas de style de management universellement meilleur que les autres.

La gestion optimale de la créativité repose sur sa capacité à osciller adroitement entre le chaos (qui favorise la créativité) et la discipline (qui favorise l'efficacité). Le rôle du manager est donc prépondérant. Il est souvent assimilé à un chef d'orchestre qui impulse la démarche, la coordonne au niveau organisationnel, mesure et communique les résultats. Le manager doit imposer une contrainte souple, où il consulte le créatif, le soutient dans ses phases de doutes et lui apporte une reconnaissance l'incitant à poursuivre ses efforts.

4-3) Le lien entre culture d'entreprise et innovation :

Rajesh Chandy (2009), chercheur en marketing à la London Business School, considère la culture d'entreprise comme le facteur de conduite de l'innovation le plus important. En effet, son caractère communautaire (valeurs généralisées et partagées par l'ensemble de la structure) suscite de la part des acteurs de l'organisation une implication proportionnelle à la force identitaire de la culture d'entreprise.

Pour façonner cette culture d'innovation, l'une des étapes essentielles consiste à développer une attitude favorable à la prise de risque. La logique d'innovation implique il est vrai, une grande part d'incertitude. Ce manque de visibilité et ses conséquences sur la rentabilité financière de l'entreprise peuvent inhiber les acteurs au changement. Dans ce sens, le rôle du dirigeant n'est pas d'empêcher le risque mais d'établir une organisation capable de se reconstruire lorsque les échecs surviennent.

4-4) L'innovation en grand :

Depuis la fin du XIXe siècle et tout au long du XXe siècle, la plupart des secteurs économiques (anciens comme nouveaux) sont marqués du sceau de la grande entreprise managériale et de marchés oligopolistiques dominés par quelques grandes firmes, ce sont ces grandes firmes organisées de manière rationnelle, dirigées par des managers professionnels et disposant de moyens financiers et de pouvoirs de marché considérables qui ont été la source majeure des principales innovations techniques, organisationnelles et commerciales au sein du capitalisme industriel moderne.

Face à ces réalités devenues très perceptibles dans les années 1920-1930, Schumpeter développe en 1942, dans *Capitalisme, socialisme et démocratie*, une thèse radicalement opposée à celle qu'il avait proposée trente ans plus tôt. Ici, il n'est plus question de capitalisme concurrentiel, constitué principalement d'entrepreneurs individuels, comme base de l'innovation et du processus d'évolution économique (Schumpeter parle même de crépuscule de la fonction d'entrepreneur). Il s'agit désormais de structures organisées de recherche-développement au sein des grandes firmes industrielles. Ces structures internes constituent, au sein du capitalisme moderne, la base fondamentale du développement organisé de nouvelles connaissances scientifiques et techniques et de la mise sur le marché d'innovations massives porteuses de progrès économique et social. Dans ce cadre, l'innovation elle-même est en voie d'être ramenée à une routine. Le progrès technique devient toujours davantage l'affaire d'équipes de spécialistes entraînés qui travaillent sur commande et dont les méthodes leur permettent de prévoir les résultats pratiques de leurs recherches. Schumpeter souligne, parallèlement, que ce nouveau modèle s'accompagne d'un fort développement de l'enseignement supérieur dans lequel l'État joue un rôle majeur.

4-5) Le modèle de la big science :

Le modèle de la big science est un modèle dans lequel la production est organisée à grande échelle, avec le soutien des pouvoirs publics, et ce grâce à des connaissances fondamentales et appliquées irriguant l'industrie et l'économie dans son ensemble.

Pour John Kenneth Galbraith dans *Le Nouvel État industriel* (1967), où il analyse les structures et l'évolution du capitalisme américain moderne, l'innovation rationalisée relève désormais essentiellement de spécialistes formés et compétents formant ce qu'il appelle la technocratie, qui échappent largement au contrôle des actionnaires. Cette technocratie industrielle fonctionne en étroite liaison avec des technocraties analogues dans les sphères politique et administrative. Galbraith décrit ainsi comment l'État fédéral, en intervenant massivement (par des investissements, des subventions, des commandes publiques, etc.) dans de nombreux domaines industriels fortement générateurs de nouvelles connaissances scientifiques et techniques notamment les industries liées au secteur de la défense, est devenu depuis les années 1940 un acteur majeur de la R&D et de l'innovation au sein du complexe militaro-industriel américain.

5) Mettre en place une stratégie d'innovation totale :

L'innovation totale est une démarche systémique de management de l'innovation dont l'objectif repose sur l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise et de tous ses salariés pour parvenir à générer de façon continue de nouvelles idées, sources d'innovations créatrices de valeur pour l'entreprise.

C'est un objectif stratégique fixé sur le moyen et long terme. Le dirigeant principal de l'entreprise tient un rôle clé dans le succès de sa mise en place. Il ne doit pas déléguer cette mission à un tiers, la taille de l'entreprise ne le justifierait pas et sa structure hiérarchique familiale requiert une implication personnelle du dirigeant pour que cette démarche soit légitimée et ensuite mise en application par la direction managériale.

De fait, le dirigeant représentatif du sommet stratégique de Henri Mintzberg doit prévoir une communication interne s'adressant à l'ensemble des collaborateurs, tous échelons confondus. L'objectif est de mobiliser d'impliquer les salariés autour de la nouvelle orientation stratégique. Le but étant que cette dernière soit incorporée de façon systémique et durable dans l'avenir de l'entreprise.

Cette nouvelle direction doit aussi se traduire par une évolution de la culture d'entreprise qui encourage les initiatives individuelles et les prises de risques.

Une fois cette étape fondamentale initiée, le dirigeant principal de l'entreprise devra nommer une personne chargée de piloter cette stratégie au quotidien. Il n'est pas nécessaire de créer un poste, ni même de recruter un nouvel employé : le pilote de l'innovation doit de préférence jouir d'une position centrale dans l'entreprise. De par son expérience et son passé dans l'entreprise, il doit être capable de tisser des liens de confiance et d'instaurer un dialogue permanent avec les salariés. Il doit enfin pouvoir assumer un rôle d'interface entre les départements et l'extérieur de l'entreprise

La troisième et dernière étape, sera l'élaboration d'un tableau de bord de l'innovation destiné à enregistrer les progrès effectués et les premiers résultats obtenus. Il sera les yeux du pilote de l'innovation, et deviendra un excellent outil de communication pour la direction générale. Le système de mesure pourra ainsi évaluer, à la manière d'un entonnoir, le différentiel entre le nombre d'idées générées et les innovations correspondantes. Il sera donc le principal moyen de suivre le succès de cette démarche. Pour plus d'efficacité et de transparence, il devra être accessible à tous, via l'intranet par exemple.

Section 2 : Innovation et dynamique concurrentielle :

L'innovation soulève des questions cruciales quant à la nature des processus concurrentiels qui la sous-tendent ou qu'elle induit. Là aussi, plusieurs angles d'analyse peuvent être envisagés.

1) L'innovation comme déterminant de la concurrence :

L'approche théorique la plus courante consiste à faire de l'innovation un déterminant de la concurrence. C'est en particulier le cas de la vision néo-classique traditionnelle, dans laquelle l'innovation est assimilée à l'apparition (exogène) d'une technologie qui définit les nouvelles conditions efficaces de la production s'imposant aux firmes. Dans ce cadre, la technologie prévalente à un moment donné détermine la structure du marché en fonction de la nature des rendements d'échelle qu'elle induit. Des rendements décroissants ou constants à faible échelle définissent ainsi une structure de marché dite concurrentielle. A contrario, l'apparition d'une technologie porteuse d'économies d'échelle devrait se traduire naturellement par une concentration du marché et l'instauration d'une concurrence imparfaite.

D'autres approches, se fondant sur les mécanismes sélectifs du marché, font de l'innovation un phénomène multiforme et un déterminant en partie endogène d'une concurrence

dynamique entre firmes (installées ou entrantes) face à un environnement évolutif et incertain. Les approches d'inspiration néo-schumpétérienne soulignent ainsi le fait que la compétition entre firmes sur les marchés s'appuie sur leurs performances organisationnelles, en particulier sur la qualité des routines qu'elles auront su développer pour s'adapter et innover. Dans une perspective néo-autrichienne étendue, les économistes de l'école de Chicago (notamment Armen Alchian, Milton Friedman, Richard Posner) assimilent la concurrence à un processus de sélection naturelle (de type darwinien) des firmes les mieux adaptées. Dans ce cadre, l'innovation constitue un vecteur essentiel d'adaptation des firmes face aux changements de l'environnement, et donc un déterminant clé de leurs chances individuelles de survie et de leurs niveaux respectifs de performance.

Dans un dernier ensemble d'approches, l'innovation apparaît à la fois comme un aiguillon et un produit de la dynamique concurrentielle. Dans son ouvrage *The Free Market Innovation Machine* (2002), William Baumol soutient ainsi que l'innovation découle de la concurrence que se livrent les firmes pour développer des technologies leur procurant de nouvelles sources de revenus. Ces technologies s'adressent à des marchés finals, mais aussi de manière substantielle à des marchés intermédiaires sur lesquels d'autres firmes acquièrent des technologies qu'elles ne maîtrisent pas pour pouvoir entreprendre et développer leurs propres activités. Dans ce cadre, Baumol défend l'idée que c'est l'innovation (et non les prix) qui constitue le fondement de la rivalité entre firmes. D'où sa thèse selon laquelle le capitalisme a constitué une formidable machine à innover, et a été, de ce fait, à la source du miracle de la croissance au cours de ces deux derniers siècles.

2) La concurrence par l'innovation :

Sans remettre en cause le rôle des pressions concurrentielles exercées sur les firmes par l'innovation, d'autres approches insistent plutôt sur son rôle en tant que support de la concurrence. En se fondant principalement sur les outils de la théorie des jeux non coopératifs, les modèles de course mettent ainsi en avant l'idée que les firmes rivales s'engagent dans des activités de R&D en espérant chacune être la première à pouvoir déposer un brevet, pour pouvoir ensuite bénéficier d'un monopole sur le marché grâce à une innovation de produit ou de procédé. L'innovation constitue ici un outil rationnel de domination préemptive sur le marché. Cependant, sur la durée, un rattrapage, voire un dépassement de la firme dominante par des concurrents reste possible, précisément au moyen

d'efforts cumulatifs d'innovation. C'est typiquement ce qui s'est passé pour Airbus face à Boeing, à partir du milieu des années 1970, ou encore pour l'industrie automobile japonaise face aux constructeurs américains et européens au cours de la même période.

3) Se concurrencer pour pouvoir innover :

En réalité, les frontières entre ces différentes conceptions des liens entre innovation et concurrence sont, pour l'essentiel, purement théoriques, voire artificielles. Cela transparaît clairement dans le cadre des formes d'organisation coopérative et multilatérale de l'innovation qu'induit la spécialisation des firmes autour d'un cœur de connaissances et de compétences resserré. Ici, l'innovation dépend bien entendu des compétences, ressources et processus d'apprentissage intra-organisationnel de chaque acteur. Mais elle repose aussi, de manière cruciale, sur les processus de collaboration et d'apprentissage inter-organisationnel que chaque agent est en mesure de construire et d'exploiter avec différents types de partenaires. Il s'agit en particulier, d'une part, des phénomènes d'apprentissage localisé au niveau des utilisateurs et de leurs relations avec les offreurs de nouvelles technologies (learning by using), d'autre part, des processus d'apprentissage dans les collaborations et interactions entre acteurs de l'innovation.

Or le nombre de partenaires complémentaires les plus stratégiques c'est-à-dire ceux pouvant offrir les compétences et ressources les mieux adaptées pour accroître la probabilité d'innover, et si possible avant les concurrents, est généralement en nombre très limité et décroissant. C'est dans ce cadre que l'on peut comprendre la logique de course à l'attraction préemptive de partenaires stratégiques qui mène les acteurs de l'innovation.

Cette dynamique s'exprime de façon claire dans l'industrie du médicament depuis le milieu des années 1990, notamment à travers la concurrence aiguisée que se livrent les grands laboratoires pharmaceutiques autour d'opérations de fusions et acquisitions gigantesques, mais aussi pour attirer dans leur mouvance les sociétés de biotechnologies et les laboratoires de recherche académiques de pointe. Elle se manifeste aussi dans les technologies de l'information et de la communication, l'aérospatial et les industries de défense ou encore l'audiovisuel. Dans tous ces cas, l'innovation apparaît bien comme le fondement essentiel de la dynamique concurrentielle, simultanément en tant que déterminant, support et produit de cette dynamique, mais aussi et surtout en tant qu'enjeu d'une lutte amont pour la constitution de partenariats stratégiques, précisément afin d'innover et de pouvoir « rester dans le jeu ».

4) Innovation, mondialisation et compétitivité :

Si l'innovation a des fondements micro-économiques essentiels, on s'accorde également pour reconnaître le rôle crucial du contexte macroéconomique et du cadre spatial, institutionnel et environnemental dans l'explication des différents niveaux et régimes d'innovation au plan international. Dans un contexte de mondialisation et de compétition aiguisée, ces différences se traduisent par des écarts de croissance et de compétitivité relativement durables entre pays.

4-1) Systèmes nationaux d'innovation et compétitivité technologique :

Il existe une corrélation très importante entre les spécificités nationales et les performances technologiques des pays. Ces spécificités sont à la base des systèmes nationaux d'innovation. Elles concernent tout d'abord l'importance et la qualité des infrastructures de la connaissance :

- Système éducatif général ;
- Importance des universités et des organisations de recherche ;
- Poids respectifs des grandes firmes et des jeunes entreprises en matière de R&D, etc.

Elles portent ensuite sur la permissivité institutionnelle caractérisant chaque pays ou région :

- Culture entrepreneuriale ;
- Attitude de la société face à l'innovation ;
- Réglementations sur la propriété intellectuelle et la création d'entreprise, etc.

Enfin, des différences significatives apparaissent au niveau des politiques publiques mises en œuvre en faveur du développement industriel et de l'innovation, notamment aux plans du financement, de l'impulsion et de la coordination de programmes de recherche inscrits dans la durée.

À la fin du XIXe siècle, l'économiste britannique Alfred Marshall avait expliqué la supériorité technologique naissante des États-Unis et de l'Allemagne sur l'Angleterre notamment dans la chimie et la mécanique par la qualité de leur système éducatif, leur goût pour la découverte et l'innovation, et par des réglementations industrielles et des impulsions publiques plus appropriées.

4-2) Innovation, croissance et développement :

Le retard accumulé par l'Europe et en partie par le Japon par rapport aux États-Unis dans les technologies à l'origine d'une partie significative de la croissance économique depuis le milieu des années 1990 peut être expliqué, au moins en partie, par des rigidités institutionnelles et surtout par le manque de volontarisme des politiques publiques en matière d'enseignement supérieur et de soutien à la recherche et à l'innovation. Ainsi, en pourcentage du P.I.B. affecté à ces secteurs en 2000, l'effort total (public et privé) de R&D était de 2% dans l'Union européenne contre 2,8% aux États-Unis et 3,1% au Japon. Les dépenses totales d'éducation se situaient, quant à elles, respectivement à 5,3%, 7,0% et 4,8%. Enfin, le pourcentage de diplômés de l'enseignement supérieur dans la population active s'établissait respectivement à 23%, 37% et 36%. Ces retards sont, par ailleurs, cumulatifs et requièrent une ou deux décennies d'efforts redoublés pour pouvoir être au moins partiellement comblés.

Plus généralement, ainsi que l'ont montré les théories dites de la croissance endogène, les investissements dans la R&D, l'éducation et la formation à la base du développement du capital humain, de même que la disponibilité d'infrastructures collectives de qualité (en matière de transport, de santé, etc.) constituent, de par leur contribution à l'élévation de la productivité globale des facteurs, des déterminants essentiels d'une croissance autoentretenu et du développement et de la compétitivité économiques des nations. Certains nouveaux pays industriels comme l'Inde et la Chine, qui investissent massivement depuis le début des années 1990 dans l'éducation, la recherche et les infrastructures collectives, semblent avoir bien compris ces enjeux.

Cependant, dans le cadre d'une concurrence mondiale aiguisée, de règles du commerce international encore très imparfaites en particulier au niveau de règles de la propriété intellectuelle extrêmement restrictives, et de déséquilibres massifs dans l'orientation des flux financiers internationaux, la diffusion du progrès technique et l'accès du plus grand nombre aux infrastructures essentielles surtout éducatives et sanitaires sont loin d'être assurés. De nombreux pays en développement se trouvent ainsi dans l'incapacité d'investir dans de telles infrastructures et s'enlisent dans un sous-développement endogène

Section 3 : Des facteurs qui suscitent l'innovation :

pour qu'il y ait innovation, il faut combiner trois éléments :

La variation : Donc casser la rigidité des processus hiérarchiques et ne pas se contenter de copier ses concurrents,

La sélection : Ce qui signifie un dirigeant capable de trancher entre les fausses bonnes idées et les vraies opportunités imprévues.

La rétention : En intégrant une culture qui accepte les erreurs et ne condamne pas les déviances à coups de ça ne marchera jamais.

1) Les conditions du dialogue interdisciplinaire :

Les innovations naissent toujours de la rencontre improbable entre des domaines de compétences qui n'ont rien à voir. Le plus souvent, elles sont le fruit de l'apport d'une expertise exogène à une pratique existante et endogène. Tous les modèles d'évolution le montrent : la croissance n'intervient que sur la base d'une transformation, d'une synthèse et non sur celle d'une duplication. Rapporté à l'organisation sociale et économique qu'est l'entreprise, cela signifie décloisonnement, dialogues, interdisciplinarité. Cette ouverture des expertises se joue à tous les niveaux, qu'il s'agisse de la structure hiérarchique aussi bien que des tâches assignées aux collaborateurs. Certes chaque individu, chaque pôle de compétence possède son talent propre. Pour autant, tout le monde doit être spécialiste de tout : l'entreprise n'est plus un assemblage hétéroclite de chapelles mais bien une église au sein de laquelle s'exprime la diversité.

2) Diversifier les profils, les cultures et les points de vue :

Le recrutement est un atout pour l'innovation. L'inclination naturelle de chacun – et du manager – est de s'entourer de profils et de cultures proches de la sienne. C'est le phénomène bien connu d'autoreproduction des élites. Ce que le manager achète alors en tranquillité et réassurance, l'entreprise le paiera à terme en profitabilité. Variabilité, diversité, décalage... Quel que soit le terme, la différence de sensibilité, de compétence ou de point de vue est l'une des conditions premières à l'innovation. Vous dirigez une activité «

traditionnelle » ? Embauchez un jeune qui ne jurera que par l'Internet. Etincelles garanties. De ces chocs jailliront des inspirations, des suggestions, des perspectives. Au manager d'en tirer le meilleur parti.

3) Être en veille pour ce qui est nouveau :

L'innovation repose sur un cycle vivant, une rencontre fortuite ou spontanée entre des données qui n'avaient jusqu'alors aucun rapport entre elles. Au-delà de tout indicateur, tableau de bord, rapport d'évaluation ou étude prospective, le manager innovant est en veille permanente. Capter les signaux faibles est la clé pour sentir l'air du temps, apprécier une direction à prendre, faire un choix de développement. Cela suppose en contrepartie d'accepter la possibilité de l'échec comme un levier de l'innovation. Et c'est bien là le propre de l'esprit entrepreneurial.

4) L'innovation n'est pas la chasse gardée du département R&D :

C'est l'affaire de tous. Il faut en faire une cause collective et un vecteur de communication :

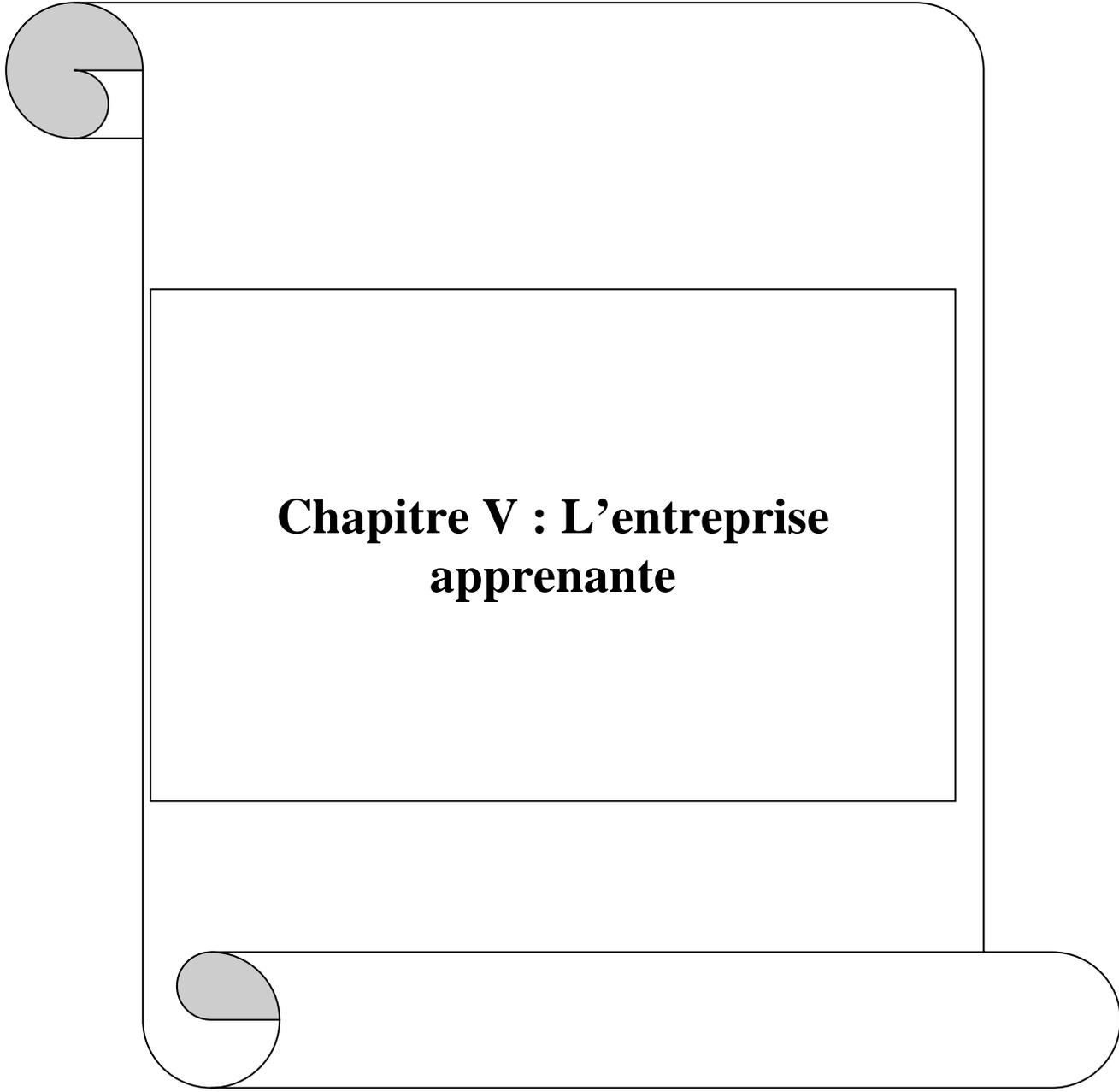
- Ne jamais dire « c'est impossible » Dans les réunions, il faut passer le mot : répondre « c'est impossible » n'est pas un argument opposable. Au contraire, tout est toujours possible. Il s'agit simplement de trouver le bon chemin qui mène de l'imaginaire vers la réalité. Ou réciproquement.
- Compiler toutes les idées noter, conserver, étudier toutes les propositions fournit un terreau riche à la créativité. L'idée qui semble farfelue ou hors sujet par rapport à l'ordre du jour trouvera peut-être sa pertinence demain, en regard d'un autre problème.
- Cultiver l'impertinence : C'est dans la différence, le décalage, la vision atypique que se trouve la source des innovations. Aussi, le management qui s'appliquerait à maintenir une chape de plomb sur ses collaborateurs est voué à tuer dans l'œuf le germe de la nouveauté. Au contraire d'un affront à l'autorité, l'impertinence constructive est un bol d'air frais au profit de tous.
- Susciter la convivialité Dans une époque où les échanges sont distanciés (télétravail, e-mails, rapports en tous genres), il est primordial de renouer avec l'échange vivant, la rencontre.

- Protéger les projets naissants Toute idée n'est pas bonne à prendre. Mais celles qui valent le coup sont d'une fragilité extrême. Il revient au management de protéger les projets inédits face à des inerties internes ou externes multiples qui sont autant d'obstacles au changement.

Conclusion du chapitre :

On considère que l'innovation joue un rôle central dans l'économie fondée sur le savoir. Au niveau macroéconomique, il existe un solide réseau de faits montrant que l'innovation est le facteur dominant de la croissance économique nationale et de la spécialisation commerciale des pays. Au niveau microéconomique c'est-à-dire au sein des entreprises la R-D apparaît comme un élément qui renforce l'aptitude d'une entreprise à assimiler et utiliser toutes sortes de connaissances nouvelles et pas seulement des connaissances technologiques.

D'autres facteurs qui influent sur l'aptitude des firmes à apprendre sont jugés essentiels, une grande importance est attachée à la commodité des moyens de communication, à l'efficacité des canaux d'information, à la transmission des qualifications et à l'accumulation du savoir, tant au sein des organisations qu'entre elles. En particulier, la gestion et une stratégie prospective appropriée sont des facteurs cruciaux. Ils déterminent en grande part le champ des liaisons externes et les attitudes positives au sein de la firme qui favorisent un état d'esprit ouvert à l'adoption de meilleures pratiques et d'une meilleure technologie.



**Chapitre V : L'entreprise
apprenante**

Chapitre V : l'entreprise apprenante :**Introduction :**

À une époque de changement radical, l'avenir appartient à ceux qui savent apprendre. Ceux qui ont cessé d'apprendre sont armés pour vivre dans un monde qui n'existe plus. Ainsi dans ce présent chapitre nous essayerons de faire la lumière sur le concept de l'entreprise apprenante, ses caractéristiques ainsi que la nécessité de formation pour chaque entreprise si elle veut survivre dans un environnement de plus en plus hostile.

Section 1 : définition et caractéristiques :**1) Définition de l'entreprise apprenante :**

Une entreprise est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs et développent une logique de professionnalisation.

Dans ce contexte, le travail en réseau et la capitalisation sont privilégiés, les échanges et la communication sont organisés. C'est une entreprise qui met constamment en question ses pratiques courantes à travers le système d'évaluation et dans laquelle l'encadrement, fortement appliqué, s'attache à mettre en cohérence management de la formation et management des compétences.

Ceci dit que l'entreprise apprenante dépasse le concept limité d'une simple entreprise formatrice.

Ce type d'entreprise est distingué par sa capacité à apprendre, ce qui constitue sa principale source de compétitivité. Et ce, en encourageant l'innovation.

2) Les caractéristiques de l'organisation apprenante :

Plusieurs traits caractérisent l'entreprise apprenante, ces traits la rendent plus dynamique, plus attentive, et par conséquent plus innovante, en résumé plus compétitive. On peut citer :

2-1) C'est une organisation formatrice :

Elle favorise les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrés aux pratiques de travail quotidiennes. On constate que l'entreprise adopte la formation de catalogue et son responsable de formation reste un simple gestionnaire

administratif. Aussi la formation s'articule autour de l'acquisition d'un simple savoir faire pratiques contextualisés.

2-2) C'est une organisation qualifiante :

Elle est centrée sur l'acquisition de connaissances, généralement, validées par un niveau de diplôme. Elles induisent que l'acquisition de savoirs constitués suffit pour occuper un poste donné avec une probabilité assez forte de réussite. Toutefois, elles ne permettent pas à l'apprenant de se constituer un savoir expérientiel susceptible de le rendre plus opérationnel.

Selon Philippe Zarifian, « ce sont l'intensité réflexive à l'événement et la diversité des événements auxquels un même individu peut être confronté qui engendrent une expérience réellement transposable, qui génèrent un apprentissage »³⁰. Cette réflexion intellectuelle peut prendre divers formes comme : la résolution de problèmes, l'analyse du travail, le diagnostic et l'anticipation.

2-3) L'entreprise apprenante est capitaliste de connaissances :

L'entreprise apprenante est caractérisée par la capitalisation et la formalisation de ses connaissances et de son savoir faire en vue de créer la mémoire d'entreprise. Pour cela, elle doit formaliser par écrit ses procédures et processus.

L'aspect dynamique et évolutif du concept compétence, met l'entreprise dans une situation d'acquisition permanente de savoirs nouveaux, elle ne se limite plus aux compétences acquises par la formation initiale et continue, au contraire, elle favorise les situations d'apprentissage, les échanges et l'apprentissage collectif, ainsi que le développement de l'initiative et de la polyvalence.

2-4) L'entreprise apprenante favorise l'implication de l'encadrement :

L'entreprise apprenante dépend d'un style de management ouvert favorisant l'implication de l'encadrement. Dans ce sens, le manager intervient en tant que formateur et développeur des compétences de ses propres collaborateurs, en assurant notamment le repérage des situations demandant plus d'attention, ou bien encore la mise en place de dispositif de tutorat au sein de son service. Aussi signalons-nous que l'entreprise apprenante dépend du type d'organisation. Ceci dit que l'organisation en réseau se positionne comme facilitateur d'apprentissage car elle favorise et stimule les échanges entre les acteurs, et ce, en instaurant des nouveaux rapports entre les individus, susceptibles d'élargir le potentiel de résolution des problèmes ainsi que des compétences d'action.

³⁰ZARIFIAN P : Les modèles de compétences, Edit, Liaisons, Paris, 2001.page 45.

2-5) L'entreprise apprenante et l'évaluation :

L'entreprise ne peut être apprenante que s'elle adopte la pratique d'évaluation pour garantir le retour sur les acquis de l'expérience. Son objectif est comprendre les raisons du succès ou de l'échec d'une action ou d'une politique, l'évaluation permet de progresser et d'améliorer ultérieurement l'efficacité des politiques menées ou des actions conduites. Elle permet également de capitaliser et partager les acquis de l'expérience. En cela, elle participe à la construction des compétences collectives de l'organisation.

2-6) Sa capacité à apprendre est sa principale source de compétitivité :

La notion de l'entreprise apprenante repose sur le postulat que la capacité d'apprendre d'une organisation constitue sa principale source de compétitivité, inférant un mode d'organisation particulier. C'est une organisation qui privilège les apprentissages collectives en vue d'organiser une progression collective de compétences. On ne se place donc pas dans la perspective de l'individu, mais dans celle de l'organisation ou de l'équipe. En effet le développement isolé de l'expertise individuelle de chacun des salariés ne permet pas nécessairement d'assurer un développement global pour l'organisation.

2-7) Elle est caractérisée par son développement des compétences collectives :

« créer de nouvelles connaissances signifie au sens tout à fait littéral re-crée l'entreprise, et chacun de ses membres par un processus personnel et organisationnel d'auto renouvellement. Il ne s'agit pas de la responsabilité de quelques personnes sélectionnés, un spécialiste en recherche et développement , du planning stratégique, mais de chacun dans l'organisation »³¹

dans ce sens, l'organisation apprenante valorise les idées et les initiatives et cherche à transmettre le savoir et le savoir faire. C'est une organisation qui favorise le débat et le collectif.

³¹Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi : La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante. Edit :De Boeck université.1995, page 28.

Une entreprise apprenante est une entreprise qui essaye de s'adapter continuellement à son environnement, de progresser en élevant les compétences des individus mais aussi en augmentant la compétence collective des équipes. C'est une entreprise qui veille à la composition des équipes, à leur diversité, à leur renouvellement, à la gestion des parcours et carrières (mutation, départ...) le concept comprend également un circulation optimale de l'information à l'intérieur de l'équipe et une invitation incessante à l'échange et au débat.

3) Savoir tacite et savoir explicite dans l'entreprise apprenante :

le tableau suivant explique bien la différence existante entre les deux types de connaissances et ce à travers plusieurs aspects :

Tableau 4 :Savoir tacite et savoir explicite dans l'entreprise apprenante :

Savoir tacite	savoir explicite
Savoir-faire empiriques	Savoir-faire repérés
Nombreux	Peu nombreux
Non formalisés	Formalisés
De transmission orale	De transmission écrite
Très contextualisés	Décontextualisés
Fondement de l'identité d'une communauté	De portée générale pour l'organisation

Source : D'après Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1997)

3-1) La conversion des connaissances :

Nonaka Takeuchi (1997)distinguent quatre modes de conversion de connaissances : La socialisation, l'extériorisation, la combinaison et la l'intériorisation.

3-1-1) La socialisation : La socialisation est « le processus interactif par lequel les membres d'une équipe construisent des représentations et des formes d'expériences partagées »³².

³²Divry C., Debuisson S et Torre A : compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation, in revue française de gestion Mars-Avril- Mai 1998. page 115-127.

La socialisation repose sur le partage d'expériences. Les réunions favorisent le partage des connaissances pour le développement d'un projet en cours de réalisation. Les membres socialisent également la connaissances tacite par l'observation, l'imitation et la pratique. Les interactions avec les consommateurs sont aussi une source de socialisation.

3-1-2) L'extériorisation : L'extériorisation consiste en la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites. Elle repose sur le dialogue, la réflexion collective par le biais de métaphores, d'analogie et de modèles.

3-1-3) La combinaison : La combinaison est le processus par lequel les membres se coordonnent et explicitent leurs connaissances propres pour forger la connaissance commune. Elle trouve ses racines dans la théorie du traitement de l'information. Les individus échangent et combinent les connaissances par les moyens de documents, réunions, conversations téléphoniques et réseaux de communication informatisés.

3-1-4) L'intériorisation : l'intériorisation repose sur l'application des connaissances explicites afin d'enrichir la propre base de connaissances tacites de l'utilisateur. Elle est étroitement liée à l'apprentissage organisationnel. La documentation (documents, manuels) ou récits oraux facilitent le transfert de connaissances explicites vers d'autres personnes. L'intériorisation repose sur les moyens aidant les membres de l'organisation à accéder aux expériences d'autres membres.

Tableau 5 : La conversion des connaissances :

	Connaissances tacites	Connaissances explicites
Connaissances tacites	Socialisation	Extériorisation
Connaissances explicites	Intériorisation	Enrichissement

Source : Selon le modèle de Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1997)

4) Les avantages de l'apprentissage organisationnel pour l'entreprise apprenante :

L'apprentissage organisationnel offre trois avantages à l'entreprise:

- Changer simultanément des savoirs et des pratiques (initiative et créativité) ;
- Mémoriser des savoirs dans des artefacts ou des pratiques de co-apprentissage dans un ou plusieurs sous-ensemble de l'organisation ;
- Intégrer transversalement des points de vue complémentaires (collaborer et coopérer).

5) La mémoire organisationnelle :

Sans mémoire organisationnelle, il est impossible de créer le savoir.

Si l'on considère l'organisation comme :

- Un système de production de connaissances ;
- Une structure d'interprétation (et non de stockage/ déstockage) de l'information ;
- Un réseau de significations partagées : construction collective de savoirs, concept d'Intelligence Collective (IC) ;

Alors la mémoire organisationnelle évolue d'un stade :

- Statique avec un maintien de la cohérence et accumulation d'expériences basées sur des procédures .

à un stade :

- Dynamique avec support nécessaire du changement et de l'adaptation, cette mémoire doit être animée, et organisée.

Section 2 : Fondements et catalyseurs de L'entreprise apprenante :

après avoir vu la définition et les différentes caractéristiques de l'entreprise apprenante, nous abordons dans cette section dans un premier lieu les principes sur lesquels l'entreprise apprenante se base, et ensuite nous passerons aux différents catalyseur qui lui permettent d'être toujours dans le schéma qui lui assure un apprentissage donc une évolution et une compétitivité.

1) Les trois principes fondateurs :

Ces principes peuvent être classifiés en fonction du rôle qu'ils remplissent dans l'entreprise apprenante :

1-1) L'interaction avec l'environnement :

Les changements économiques, technologiques et sociaux et l'avènement d'un environnement, mondialisé, concurrentiel et en mutation permanente ne cessent de faire évoluer les entreprises.

L'environnement de l'entreprise, caractérisé par l'omniprésence des technologies de l'information et plus globalement des outils de gestion. Ces derniers font partie intégrante du quotidien des entreprises : tableaux de bord, calcul de ratios, logiciel d'aide à la décision ou encore système de rémunération des salariés sont indispensables à l'activité organisationnelle.

L'entreprise est confrontée au quotidien avec un environnement agressif ; pour sa survie et son développement, il faut qu'elle s'adapte d'une façon permanente et surtout très vite pour ne pas se trouver à la traîne.

1-2) l'apprentissage individuel :

L'organisation offre de multiples opportunités d'apprentissage, formalisées ou non. L'apprentissage individuel formalisé bénéficie d'un renouveau dans les organisations par l'intégration des technologies de l'information dans les processus, dans la formation professionnelle, dans des systèmes de gestion des connaissances et par le développement de la formation de l'individu tout au long de sa vie, renforcée par des dispositifs juridiques de type Droit Individuel à la Formation. Les opportunités d'apprentissage au quotidien, non formalisées par l'organisation, ne doivent pas pour autant être omises.

1-3) l'apprentissage organisationnel :

c'est le résultat d'un apprentissage individuel permanent, c'est l'interaction de toute l'organisation en tant qu'individus d'abord et ensuite en tant qu'organisation et unité parfaite avec son environnement, cet apprentissage au quotidien la rend de plus en plus résistante aux différents chocs donc préformante et compétitive.

Le développement de l'apprentissage organisationnel nécessite l'existence d'interactions et d'échanges entre les membres de l'organisation. Chaque individu possède des croyances et modèles mentaux distincts, et cette différence plus ou moins forte entre les individus peut constituer un frein aux interactions. Des acteurs aux opinions trop divergentes n'auraient pas suffisamment de bases communes pour partager efficacement. Le processus d'apprentissage nécessite alors la coexistence de l'unité et de la diversité des acteurs

Ces trois principes rendent possible l'émergence de l'entreprise apprenante. Ces trois principes en sous-tendent la dynamique de création. D'autre part, l'encadrement, la structure organisationnelle et la vision partagée constituent les trois variables d'un climat favorable au développement de l'entreprise apprenante. Cette dichotomie n'exclut pas l'interaction permanente entre les six principes.

2) Les trois principes catalyseurs :

2-1) Des visions partagées :

Le premier principe catalyseur consiste en l'existence de perspectives et visions partagées par les membres de l'organisation. Créatrice de sens, la vision partagée est la résultante des visions personnelles. Cette vision consiste en des objectifs collectifs que l'organisation et les individus souhaiteraient atteindre : elle peut être moteur d'adhésion et d'engagement des salariés mais nécessite une coopération active. L'objectif est de rendre les visions personnelles en adéquation avec la vision organisationnelle. L'intérêt est de fédérer les acteurs autour de buts collectifs, porteurs de sens et par là même motivants voire enthousiasmants. Impulsée par la direction, elle assure une cohésion entre les salariés et une cohérence entre les actions individuelles et organisationnelles.

Tant que l'apprentissage n'est pas guidé par un propos clair, l'organisation risque de se transformer en victime du 'dilettantisme organisationnel' – c'est-à-dire douée pour beaucoup de choses mais experte en rien.

La diversité, favorisée par le turn over se traduit par des opinions diverses, des modèles mentaux différents et des visions personnelles, tandis que l'unité est fondée sur des compréhensions mutuelles et une vision partagée. La stabilité entre unité et diversité est difficile à maintenir : une uniformité des modèles mentaux bloque l'apprentissage tandis qu'une diversité trop grande constitue un frein à son transfert entre les membres de l'organisation. L'équilibre est favorisé par des assurant la compréhension entre les individus et les groupes d'individus.

2-2) structure organisationnelle facilitant les processus d'apprentissage :

Si une entreprise à structure traditionnelle peut être apprenante une évolution de la structure est souvent nécessaire afin d'encourager la socialisation et les interactions interindividuelles.

Une incursion rapide dans la littérature sur la structure organisationnelle est nécessaire pour appréhender cette notion. Nous pouvons considérer qu'elle correspond à l'ensemble des

mécanismes mis en œuvre, conformément à la volonté implicite ou explicite de la direction, afin de permettre d'une part la spécialisation des tâches et d'autre part leur coordination, de telle façon que soient atteints les objectifs de l'entreprise. Deux éléments principaux caractérisent une structure organisationnelle : sa forme structurelle et son degré de décentralisation. La forme structurelle correspond au schéma d'ensemble de la définition des responsabilités et des relations entre les services et se traduit dans sa forme la plus simple par l'organigramme de l'entreprise.

Le degré de centralisation ou décentralisation de la structure organisationnelle traduit la plus ou moins grande dispersion du pouvoir et des prises de décision entre les différents niveaux hiérarchiques. Deux dimensions de la décentralisation coexistent : la dimension verticale exprime la dispersion du pouvoir formel le long de la ligne hiérarchique et le niveau auquel les décisions sont prises et la dimension horizontale correspond à la participation des responsables de l'entreprise aux diverses décisions.

La structure organisationnelle d'une entreprise apprenante se caractérise par une double flexibilité. Une flexibilité dans la coordination et la division du travail, facilitée par la mise en place d'équipes et d'un organigramme plat. Une forme structurelle flexible facilite la diffusion des connaissances et les possibilités d'apprentissage au sein d'équipes formelles ou informelles. Une flexibilité dans la gestion du pouvoir et les prises de décision, se traduisant par une décentralisation de l'organisation et une attribution du pouvoir aux salariés.

La répartition du pouvoir de l'entreprise apprenante contraste avec les formes organisationnelles traditionnelles : le management ne répond plus aux principes de contrôle de la hiérarchie et de pouvoir concentré. Ce management place le manager intermédiaire au cœur de l'organisation et le pouvoir au centre de la ligne hiérarchique.

L'entreprise apprenante n'est pas pour autant synonyme d'absence de relations de pouvoir ou de hiérarchie. La vision partagée ainsi que l'attribution du pouvoir aux salariés créent un équilibre global des relations de pouvoir, ce qui n'exclut pas les zones d'incertitude et les comportements afférents.

2-3) Le renouvellement du rôle de la hiérarchie dans l'organisation : Ce dernier principe de l'entreprise apprenante se traduit par un renouvellement du rôle de la hiérarchie dans l'organisation. La décentralisation du pouvoir suggérée précédemment implique une modification importante des rapports hiérarchiques.

L'entreprise apprenante suppose un encadrement différent des individus ainsi qu'une gestion des processus d'apprentissage. Le manager intermédiaire, appelé ingénieur de la connaissance (Nonaka 1997), guide et soutient l'apprentissage. Son rôle consiste à assurer l'adéquation entre la vision organisationnelle et la réalité du terrain telle que vécue par les employés de la base. De nouvelles capacités sont requises :

- d'une part encourager les visions personnelles, la communication tout en étant garant de la vision partagée ;
- et d'autre part soutenir les collaborateurs dans leur réflexion et dans leur perception des problèmes.

La hiérarchie a ainsi pour rôle de favoriser le partage, les échanges, les modifications des modèles mentaux, et enfin encourager, récompenser et offrir des opportunités d'apprentissage aux membres de l'organisation.

Ces trois principes catalyseurs du développement de l'entreprise apprenante à avoir la structure organisationnelle, l'encadrement et la vision partagée, peuvent être regroupés sous la terminologie de climat d'apprentissage.

Section 3 : Les Outils de gestion de l'entreprise apprenante :

Nous cherchons à comprendre le rôle des outils de gestion dans la construction d'une entreprise apprenante. Deux raisons expliquent ce choix. D'une part, les outils de gestion font partie intégrante de la réalité et du quotidien des entreprises : tableaux de bord, calcul de ratios, logiciel d'aide à la décision ou encore système de rémunération des salariés sont omniprésents. Les outils de gestion peuvent être analysés comme une interaction entre des relations et des connaissances et lui confère ainsi un rôle essentiel dans la création d'une dynamique collective. L'outil de gestion est un vecteur privilégié d'apprentissage et de changement, et à cet effet, constitue un levier potentiel au service de l'entreprise apprenante.

La finalité de cette section est de mettre en évidence les outils de gestion qui caractérisent l'entreprise apprenante. Dans un premier temps, le corpus théorique sur les outils de gestion va nous permettre de cerner les contours du concept et de sa place dans l'organisation. Dans un second temps, nous nous attacherons à déterminer les outils de gestion mis en œuvre dans l'entreprise apprenante.

1) La définition des outils de gestion :

Si l'instrumentalisation de l'organisation peut être comprise comme une volonté de rationalisation des processus, des décisions et actions des individus, la littérature fait apparaître le caractère construit et émergent de l'outil. Ce dernier est en effet inclus dans une relation de co-construction avec l'organisation, l'un et l'autre s'influençant mutuellement.

1-1) Un dispositif formel :

Issu du vocable de « outillage administratif » (Fayol 1911), le concept d'outil de gestion fait l'objet d'une littérature principalement française qui vise à étudier son rôle dans l'organisation.

A l'origine, l'outillage administratif est une aide à l'accomplissement des tâches intellectuelles de gestion comme les outils physiques aident au travail physique. Leur intégration dans différents domaines de l'entreprise (l'organisation, la prévoyance, le commandement et le contrôle) répondait à un objectif de conformation des comportements à l'outil.

Le saut sémantique d'outillage administratif à outil de gestion n'a pas eu de répercussion sur sa définition. La littérature fait état d'un consensus sur le contenu et la finalité de l'outil de gestion : il s'agit d'un dispositif formel, se traduisant par des procédés ou encore des raisonnements, qui vise à orienter l'action humaine et rendre possible une action collective coordonnée et orientée vers un but .

On peut regrouper ces caractéristiques dans une définition simple : Un outil de gestion est un dispositif formalisé qui permet l'action organisée et recouvre une réalité très hétérogène (tableau de bord, système expert, système d'information ou encore système de rémunération). L'outil est créé, façonné et formalisé par l'organisation qui l'implémente afin de faciliter l'action collective et les processus d'apprentissage. Ce rôle d'artefact au service de l'action organisationnelle repose sur trois caractéristiques distinctives:

- a)** Un substrat technique défini comme les éléments concrets qui permettent son fonctionnement,

- b)** Une philosophie de l'action qui correspond aux objectifs visés par ceux qui mettent en place l'outil (automatisation, décentralisation, compétition etc.),

c) Une vision simplifiée des relations organisationnelles qui traduit l'organisation idéale qui devrait exister pour que l'outil fonctionne parfaitement.

1-2) La co-construction avec l'organisation :

Cette définition de l'outil de gestion suppose une co-construction et une interaction permanente entre outil et organisation. L'intégration d'un outil implique une modification ou une remise en cause du fonctionnement organisationnel et possède un effet structurant sur l'organisation. Dans ce sens, L'outil de gestion s'inscrit dans un contexte organisationnel et environnemental dans lequel l'outil se transforme et transforme les personnes et les actions au prix d'une rigidité certaine dans les représentations et dans les stratégies . L'évolution des organisations et de leur environnement, à la fois plus turbulent et plus rapide, confère de nouveaux rôles aux outils de gestion. Le rôle traditionnel de conformation des comportements est supplanté par celui de vecteur du changement. Plus précisément, l'introduction d'un outil peut générer trois types de situations qui nécessitent des outils différents.

a) Une investigation du fonctionnement organisationnel : La mise en place de l'outil implique une confrontation (et une co-construction) entre l'outil et l'organisation, révélatrice des déterminants essentiels de l'organisation. Cette situation améliore le fonctionnement de l'organisation en révélant les dysfonctionnements organisationnels et de nouveaux schémas d'évolution et se traduit par des démarches de benchmarking ou la mise en place d'équipes semi autonomes.

b) Un accompagnement du changement : Le changement peut être soutenu et facilité par la création de dispositifs adéquats (nouvelle structure organisationnelle par exemple). En soutenant l'action collective pendant ce processus de changement, l'outil devient le support de la construction progressive de représentations partagées. L'outil, source de modification dans l'organisation, cristallise l'évolution de l'action collective et des représentations sous-jacentes à cette action. Les démarches de qualité totale et de réengineering s'insèrent dans cette logique.

c) L'exploration du nouveau : L'outil de gestion peut également transformer les règles organisationnelles, orienter les métiers et transformer les savoirs de base. Pour cela, l'organisation fait appel à une construction de scénarios ou des partenariats.

L'ensemble des situations est présenté ci-après :

Tableau 6 : les rôles des outils de gestion :

ROLES	DEFINITIONS	OUTILS
Conformation	Rendre les comportements conformes à un optimum postulé par l'outil.	Système de rémunération de la force de vente.
Investigation du fonctionnement organisationnel	Révéler les déterminants essentiels de l'organisation par la confrontation entre outil et organisation.	- Benchmarking, - Equipes semi-autonomes.
Accompagnement du changement	Supporter la construction progressive de représentations partagées.	- Démarche de qualité totale, - Réengineering
Exploration du nouveau	Questionner et transformer les savoirs techniques	- Analyse de scénario, - Alliance et partenariat.

Source : FULMER R.M. et alii: "The second generation learning organizations: new tools for sustaining competitive advantage", *Organizational Dynamics*, pp. 7-20, Automne 1998.

Chaque outil constitue un vecteur potentiel de changement que l'organisation est libre d'activer. Toutefois, l'organisation ne peut anticiper de façon certaine le rôle que va jouer l'outil. Ce dernier dépend en partie de la philosophie de l'action qu'il véhicule et de la conception sous-jacente de l'organisation, en tant que maillage d'individus ou de connaissances.

L'organisation et l'outil de gestion peuvent en effet être conçus comme des connaissances et des relations en interaction. Cette approche permet de classer les outils selon leur objet. Certains sont orientés vers les relations : ils s'adressent explicitement aux relations entre les acteurs ou groupes d'acteurs. Ce type d'outil crée des connexions et une coopération entre des acteurs connaissant. A contrario, l'outil orienté connaissances permet l'action collective par le partage de connaissances dans un réseau d'acteurs existant. Enfin, les outils orientés relation et connaissance sont dits mixtes.

2) Les outils de l'entreprise apprenante :

On peut distinguer les outils dits organisationnels, liés à l'organisation et la coopération dans l'entreprise et les outils technologiques, fondés sur les technologies de l'information. Les outils de gestion sont par ailleurs implicitement omniprésents dans les recherches sur l'entreprise apprenante : les auteurs préconisent la mise en place d'une vision partagée, de communautés, et d'outils informatiques.

2-1) Les outils technologiques et organisationnels :

Si Fulmer et alii (1998) procurent de nouveaux outils à l'entreprise apprenante à savoir le dialogue, la planification de scénario, travail en équipe et la gestion des connaissances, King (2006)³³ propose un plan d'action en six étapes, correspondant à six catégories d'outils, pour devenir une entreprise apprenante.

La première étape (étape 1) se traduit par la mise en place de systèmes d'information. Ces derniers constituent une infrastructure de base qui facilite l'intégration des autres types. Les outils SI sont nettement différenciés des autres outils et constituent un élément essentiel de l'organisation. Ils explicitent en effet la connaissance et rendent possible la création de marques, brevets ainsi que la formation en ligne. Ces outils permettent le développement de la propriété intellectuelle (étape 2) et à l'apprentissage individuel (étape 3). L'apprentissage individuel des connaissances à dominante tacite s'effectue par la formation en situation. Les outils de l'apprentissage organisationnel (étape 4) cherchent à créer et développer des capacités de travail en groupe et d'anticipation du changement, tandis que ceux de la gestion des connaissances (étape 5) visent à acquérir et diffuser l'expérience des acteurs, au travers de communautés de pratique et d'explicitation des bonnes pratiques. Enfin, l'innovation (étape 6) se traduit par des structures par groupe favorisant la génération d'idées et la créativité des individus. Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant :

³³KING W.R., "The critical role of information processing in creating an effective knowledge organization, *Journal of Database Management*, vol. 17, 1, pp. 1-15, Janvier 2006.

Tableau 7 : Les catégories d'outils de l'entreprise apprenante :

CATEGORIES et RÔLE	OUTILS
Système d'information Expliciter la connaissance	- Système de gestion, - Système d'aide à la décision.
Propriété intellectuelle Transformer les connaissances explicites en formule, brevet et marque	- Système de recherche par thèmes.
Apprentissage individuel Acquisition de connaissances tacites et explicites par les individus	- Formation en ligne, - Formation en situation.
Apprentissage organisationnel Création et diffusion de connaissances organisationnelles	- Groupe de travail, - Attribution du pouvoir.
Gestion des connaissances Acquérir, expliquer et communiquer l'expertise et l'expérience professionnelle	- Bonnes pratiques, - Communauté de pratique.
Innovation Génération de nouvelles idées, produits et techniques	- Groupe d'idées, - Groupe de créativité.

Source : KING W.R :The critical role of information processing in creating an effective knowledge organization, Journal of Database Management, vol. 17, 1, pp. 1-15, Janvier 2006.

Cette classification différencie les outils basés sur les systèmes d'information des autres outils, fondés sur l'organisation des relations et de la coopération des acteurs au sein de structure restreinte (groupe, équipe, communauté). Ces derniers reposent principalement sur des interactions en face à face, mais peuvent intégrer des aspects technologiques. On peut distinguer alors les outils simples, une réunion par exemple, et des outils à forte technicité comme un système d'aide à la décision.

Les outils technologiques peuvent constituer un appui aux mécanismes de coordination créés par les outils organisationnels. La réalité organisationnelle atteste d'une relation

d'interdépendance et d'influence réciproques, d'un enchevêtrement entre ces deux types d'outils qui rend artificielle leur séparation.

Les outils organisationnels correspondent à un ensemble hétérogène : formation professionnelle, compagnonnage, attribution du pouvoir aux salariés, mise en place d'équipe projet, de groupes de travail ou encore facilitation de l'émergence de communauté de pratique.

2-2) les effets de l'introduction des technologies d'information :

L'introduction des technologies d'information et d'outils technologiques dans une organisation n'est pas neutre: elle flexibilise et rigidifie conjointement les processus d'apprentissage. Les effets positifs des technologies d'information font l'objet d'un consensus :

- Une communication plus rapide et efficace ;
- La multiplication des sources d'informations ;
- Une automatisation des processus ;
- Et la création d'une mémoire et le partage dynamique entre les membres.

Ces éléments se traduisent par une flexibilité organisationnelle définie comme «aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux »³⁴. Cette flexibilité facilite le processus de changement, l'émergence de nouvelles formes d'organisation et élargit le répertoire de réponses dont dispose l'entreprise.

La flexibilité est source de capacité d'apprentissage organisationnel : en définitive, parce que l'apprentissage organisationnel, repose, pour l'essentiel, sur la mémorisation et la communication, les technologies d'information sont un élément déterminant de sa rapidité et de son étendue, donc de la capacité d'innovation propre à toute organisation flexible .Les technologies d'information sont vues comme des ressources et développent notamment la notion de capacité TI d'une entreprise (IT capability). Cette dernière est définie comme étant la capacité de l'organisation à mobiliser et déployer ses ressources en technologies d'information, et les combiner avec d'autres ressources existantes dans l'organisation et repose sur la coexistence de trois types de ressources :

³⁴REIX R : Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? Revue Française de Gestion, , Mars-Avril-Mai 1999, page. 111.

- a) Les ressources tangibles (ordinateurs et dispositifs matériels) sont facilement imitables et achetables sur le marché et confèrent rarement un avantage concurrentiel à l'entreprise même si l'effet d'expérience importe.
- b) Les ressources humaines correspondent aux compétences techniques et managériales et se traduisent principalement par des routines organisationnelles, des connaissances tacites, difficilement imitables.
- c) Les ressources immatérielles, intègrent le savoir faire et la culture d'entreprise au niveau des systèmes d'information.

Ces trois types de ressources sont combinés dans l'organisation pour développer la capacité ou le quotient intellectuel de l'organisation et supporter le partage des connaissances et l'apprentissage.

Le rôle des TI dans les processus d'apprentissage demeure toutefois ambigu (Reix 2002). Les TI sont source de flexibilisation mais aussi de rigidité. Cette dernière découle notamment du poids de l'héritage et de la nécessaire formalisation des processus et des connaissances, excluant les connaissances tacites et réduisant la richesse d'interprétation. La capitalisation des connaissances pose également la question de leur obsolescence et de leur évolution dans le temps.

Section 4 : Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante :

Les changements de plus en plus importants et rapides vécus actuellement (ingénierie simultanée, mondialisation...), le souci de la valeur ajoutée, le service, et un client désormais au centre, conduisent les organisations à adapter simultanément leurs structures et leur potentiel humain aux nouvelles exigences pour assurer pérennité et croissance.

Adapter ne signifie pas repartir de zéro, tout reconstruire, mais plutôt approcher autrement, valoriser ce qui existe et chercher à ce qui manque.

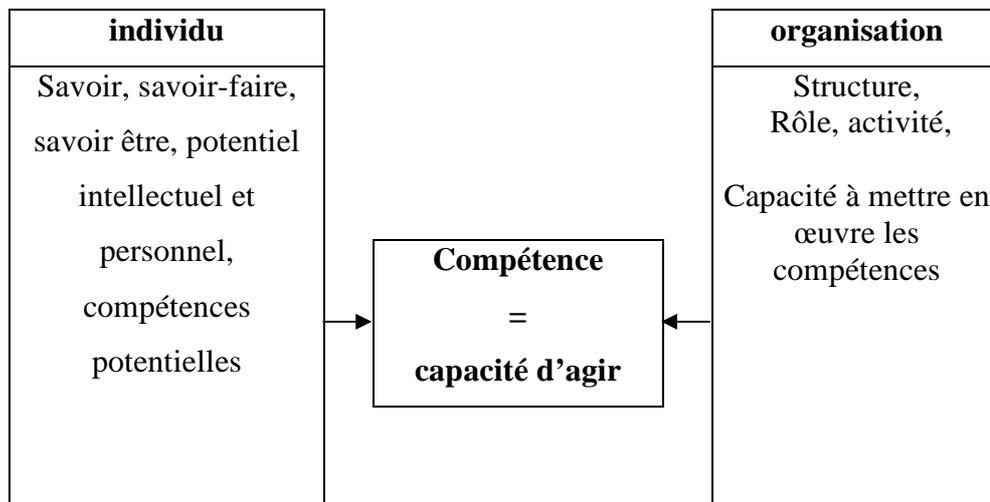
1) Définition de la compétence :

La compétence est la capacité à réaliser les activités professionnelles attendues d'une personne dans le cadre du rôle qu'elle doit remplir, dans une organisation ou dans la société. Ou si l'on veut, l'ensemble des savoir, savoir-faire, savoir être mis en œuvre dans un contexte donné.

Elle se situe, à l'intersection entre les individus et leurs capacités d'une part, et les structures organisationnelles et les activités à réaliser d'autre part.

Gérer et développer les compétences implique de différencier clairement dans la démarche suivie les deux dimensions, la dimension individuelle et la dimension organisationnelle, pour mieux les intégrer dans ce qui sera déterminant : la capacité à agir.

Figure 8 : définition de la compétence :



La définition que nous donnons ici de la compétence se rapproche de celle de la performance, mais sans être similaire. La performance consiste à atteindre des résultats définis. La compétence pour sa part concerne la capacité à réaliser des activités, pour atteindre ces résultats. La compétence devient alors l'essence même de la performance et se situe au cœur de l'organisation apprenante.

2) Le rôle des individus dans l'organisation apprenante :

Dans les organisations hiérarchiques traditionnelles, les individus occupaient une place bien définie. Dans les formes nouvelles d'organisation - en processus, en unités d'affaires ou en projets - les individus assument avant tout un rôle. Ce rôle ne peut plus être décrit de manière détaillée, au niveau des tâches par un statut ou un pouvoir, car ceux-ci

peuvent varier substantiellement d'une situation à une autre. En revanche, le rôle consiste en la réalisation d'un certain nombre d'activités pour fournir à ses propres clients (internes ou externes) les prestations qu'ils attendent. Il traduira la contribution qu'un individu fournit à l'entreprise pour l'aider à atteindre ses objectifs.

3) Le développement permanent des compétences:

Les activités à maîtriser évoluant constamment, rien n'est jamais acquis. Un développement permanent des compétences est ainsi indispensable, autant au niveau individuel que collectif. Dans la mesure où les compétences sont une capacité à l'action, c'est par l'expérimentation que l'acquisition des compétences sera la plus efficace. Ceci sera valable pour tout déficit dans les savoir-faire ou les savoir être.

Les solutions de développement privilégieront donc dans la mesure du possible la conduite de projet, l'élargissement des responsabilités actuelles, l'apprentissage par l'exemple et la pratique, le coaching joue en cet égard un rôle essentiel : celui de créer des conditions favorables à l'apprentissage et d'accompagner l'individu pour l'aider à devenir autonome dans la réalisation des tâches confiées. Les coachs seront à cet égard à l'écoute, observant, soutenant, avec pour seul but de faire réussir le collaborateur concerné.

Les solutions de formation en salles de classe seront profondément modifiées. Elles viseront à atteindre des objectifs concrets, de degré de maîtrise d'activités données. Elles incorporeront la mise en pratique des acquis, qui se révèle toujours si difficile. Elles permettront aux collaborateurs d'apprendre à apprendre, et de trouver eux mêmes des solutions aux problèmes rencontrés.

Dans tous les cas, la capacité à agir devra être réévaluée à l'issue de la formation et suivie dans le temps, pour en mesurer le progrès et lorsque le déficit se situe au niveau d'un blocage du potentiel personnel, seul un développement personnel ciblé permettra de dépasser les blocages.

3-1) le développement individuel des compétences :

Pour développer réellement ses compétences, il est essentiel de le vouloir. Dans ce but, soit la compétence à acquérir s'inscrit dans les objectifs de la personne soit celle-ci a elle-même pris conscience du déficit existant et émis le désir de le combler. Dans les deux cas, l'individu doit être un acteur de son propre développement, de sa carrière, de sa vie.

Il s'agit ensuite d'amener l'individu au succès, grâce à :

- une capacité à s'identifier avec les objectifs de l'entreprise (adéquation entre ses objectifs personnels et ceux de l'organisation) ;
- la valorisation de ses forces (activités maîtrisées) et de son potentiel ;
- une progression permanente par le développement des compétences synonyme de responsabilité accrue.

Plus les activités gérées sont complexes, plus il est difficile de les maîtriser seul, la notion d'équipe prend alors une importance, surtout dans le cadre d'un travail en projet.

3-2) le développement des compétences d'une équipe :

Une équipe n'est pas la somme des compétences disponibles, c'est la dynamique créée par des individus, aux profils variés, mobilisés par le fait de réussir ensemble un projet, une mission.

Dans ce but il faut :

- obtenir l'adhésion de tous par rapport à la mission et aux objectifs,
- valoriser au mieux les complémentarités, par rapport à l'ensemble des activités, à remplir dans le cadre de l'équipe ;
- Clarifier les règles du jeu, pour favoriser un feedback permanent, source de progression pour chacun.

Connaître les profils individuels de chacun (compétences, potentiels et objectifs) se révèle alors essentiel pour la dynamisation des équipes, la performance des organisations en profitera directement.

3-3) le développement de l'organisation :

L'organisation de 21^{ème} siècle sera apprenante ou ne sera pas, l'ensemble des processus, systèmes et outils devront donc viser cet objectif, pour renforcer les efforts en la matière. Par exemple, une organisation performante doit se fixer des objectifs concrets en matière de développement des compétences. La plupart des entreprises se contentent d'objectifs quantitatifs, mesurables, généralement financiers, or les objectifs financiers sont atteignables à court terme sans développement des compétences. A long terme il n'en va pas de même.

Derrière cette approche de l'organisation apprenante se cache une culture d'entreprise orientée vers la pérennité, avec un profond aspect de l'humain, et la valeur travail reprend sa juste place : celle de permettre de participer à cette aventure humaine qu'est une entreprise.

Section 5 :La formation au sein de l'entreprise apprenante :**1) Le plan de formation :**

Le plan de formation est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. C'est un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les responsables impliqués dans sa construction, le service formation, les futurs stagiaires et les représentants du personnel. Il décrit les objectifs à atteindre par la formation, les actions à mettre en œuvre, la planification et le chiffrage.

Le plan de formation désigne soit toutes les actions à la seule initiative de l'employeur Soit le plan est évoqué au regard du dialogue social : il s'agit de toutes les actions de formation engagées au sein de l'entreprise, qu'elles soient à l'initiative de l'employeur ou du salarié. Elles sont soumises à l'avis du Comité d'entreprise.

2) La politique de formation de l'entreprise :

A partir des orientations stratégiques de l'entreprise, définie par la Direction, le responsable formation fixe les principes qui vont guider les choix en matière de formation. La politique formation présente donc :

- les objectifs que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation
- les modalités d'organisation : pédagogie, calendrier, planification...
- les responsabilités des différents acteurs impliqués
- les conditions de réussite et d'évaluation
- le budget.

3) Collecter et analyser des besoins de formation

Les besoins individuels et collectifs de formation s'identifient à partir de l'écart entre les compétences requises et les compétences déjà disponibles dans l'entreprise. Il existe différentes méthodes d'analyse des besoins (questionnaires, entretiens, matrices...) à combiner et adapter suivant les contextes.

Pour réussir cette analyse, il faut :

- faire porter sa réflexion en amont des évolutions techniques, organisationnelles, politiques de l'entreprise

- distinguer envie et besoin de formation
- impliquer les différents acteurs concernés : direction, direction des ressources humaines, responsables de service ou de projets, salariés et partenaires sociaux.

Une fois les besoins collectés, le responsable de formation arbitre et retient les actions correspondant aux priorités de l'entreprise définit dans sa politique de formation.

4) Elaborer le plan de formation :

Les trois catégories du plan de formation

Le responsable de formation doit remettre au Comité d'entreprise un document précisant la catégorie des actions de formation :

- Objectif 1 : actions d'adaptation au poste de travail
- Objectif 2 : actions liées à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi
- Objectif 3 : actions de développement des compétences.

C'est dans l'une de ces trois catégories que devaient être classées, selon leurs finalités, les actions retenues par l'employeur dans le plan de formation. Jusqu'à présent, à chaque catégorie correspondait un régime juridique spécifique au regard du temps de travail et de la rémunération versée au salarié pendant la formation.

La nouvelle loi, tout en maintenant les trois objectifs des actions de formation possibles dans le plan, prévoit :

- d'une part, que le document transmis aux membres du Comité d'Entreprise regroupe dans une même catégorie d'actions les objectifs 1 et 2
- d'autre part, que les actions des objectifs 1 et 2 relèvent du même régime juridique lorsque la formation se déroule au-delà de la durée du temps de travail : versement de l'allocation formation

5) Objectifs de formation et nature de l'action :

Les objectifs de formation décrivent les résultats attendus de la formation, et s'expriment en termes de compétences à acquérir, à améliorer ou à entretenir.

Le responsable formation choisit le type d'action adéquat pour atteindre l'objectif : actions en interne, en externe, intra-entreprise ou inter-entreprises, actions d'accompagnement, de tutorat... Il lance des appels d'offre et traite ensuite les réponses.

6) Chiffrer le plan de formation :

Le budget prévisionnel comporte :

- les coûts de la formation ;
- le coût estimé des salaires des stagiaires ;
- les versements fiscalisés obligatoires ;
- les frais de déplacements et d'hébergement induits ;
- le coût des équipements dédiés à la formation.

Certaines actions peuvent être financées par divers moyens, notamment sur la mutualisation des fonds collectées au titre de la formation.

7) Réaliser et suivre le plan de formation :

Le responsable formation organise les actions de formation retenues. Il assure la gestion administrative du plan : déclarations légales, demandes de prise en charge, conventions de stage avec les organismes...

Le responsable formation pilote les tableaux de bord et leurs indicateurs pour contrôler à tout moment où en sont l'engagement de son budget et la réalisation du plan.

Des solutions informatiques d'aide à la gestion de la formation sont de plus en plus utilisées. Elles permettent de traiter des informations en masse.

8) Evaluer le plan de formation

Le responsable formation doit rendre compte des résultats obtenus compte tenu des investissements réalisés en formation.

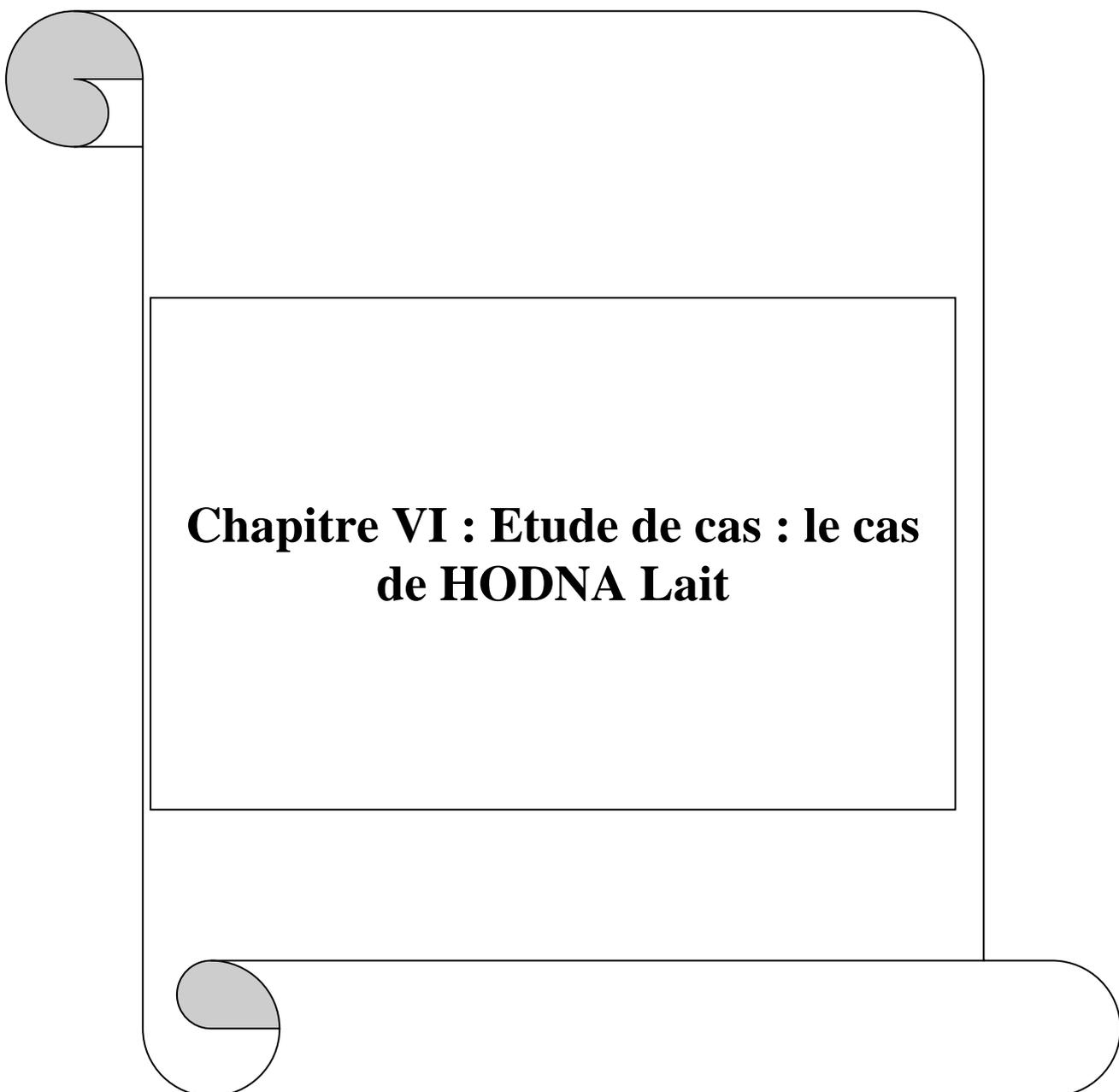
Pour cela, il veille à l'évaluation des effets des actions de formation.

Il évalue ensuite le plan de formation : s'est-il bien inscrit dans la politique de l'entreprise ? Les résultats quantitatifs (nombre de salariés formés, d'actions, dépense...) et qualitatifs sont-ils satisfaisants ? Le budget a-t-il été maîtrisé ? Le pilotage du processus a-t-il été efficace ? A-t-il intégré l'ensemble des acteurs concernés ?

Conclusion du chapitre :

Préparer un avenir propice pour l'organisation implique investir d'une manière ciblée dans le développement humain, le développement des compétences et la gestion des performances. Être en veille tout le temps, apprendre de l'environnement et agir vite et d'une manière efficace sont les moyens les plus surs de conquérir le marché et être toujours compétitif.

L'entreprise apprenante est un résultat d'un processus d'adaptation permanente, d'essais erreurs, et bien sur d'apprentissage et d'innovation, elle est caractérisée par une évolution permanente de ses compétences et par de là une remise en cause continuelles de ses acquis, dans ce cadre, la connaissance constitue pour l'entreprise apprenante le pilier fondamental de son développement et de son existence même.



**Chapitre VI : Etude de cas : le cas
de HODNA Lait**

Chapitre VI : Etude de cas : Le cas de HODNA Lait :**Introduction :**

Dans les précédents chapitres nous nous sommes penchés sur les aspects théoriques de l'apprentissage, le développement des compétences jusqu'à l'émergence de l'entreprise apprenante qui est à notre sens un aboutissement et un résultat inéluctable pour les entreprises qui veulent vraiment se positionner et rester dans le jeu concurrentiel.

Dans ce présent chapitre, nous essayons de faire le lien entre les aspects théorique précédemment étudiés et le monde réel de l'entreprise, dans ce sens notre choix s'est porté sur l'étude d'une entreprise algérienne, en l'occurrence Hodna Lait.

Pour donner une vision d'ensemble sur la question de l'industrie laitière en Algérie, une première section sera consacrée à la filière lait, une deuxième section sera consacrée à la présentation de l'entreprise Hodna Lait, et enfin la troisième section portera sur l'analyse des résultats du questionnaire et l'émission des recommandations que nous voyons nécessaires pour la pérennité de l'entreprise en question.

Section 1 : La filière lait en Algérie:**1) Présentation de la filière lait en Algérie :**

le secteur agroalimentaire est celui autour duquel se cristallisent les enjeux de la sécurité alimentaire de la population. A l'instar des autres secteurs stratégiques, le domaine alimentaire en Algérie a longtemps été l'apanage de l'Etat qui a mis en place un système qualifié d'agro importateur. L'adoption de telle politique n'a été rendu possible que grâce à l'aisance financière qui provenait de la rente pétrolière.

Le lait ne fait pas figure d'exception, c'est même la denrée alimentaire la plus importée après le blé. D'ailleurs, l'Algérie est le deuxième importateur de lait et dérivés après le Mexique (la croissance des importations laitières s'élève à 57 % en moyenne par an entre 1996 et 2004).

La filière lait est définie à travers ses quatre principaux maillons : la production, la collecte, la transformation, la commercialisation et la consommation. A cela s'ajoute l'importation de la poudre de lait et ses dérivés. L'industrie laitière, le maillon le plus puissant de la chaîne laitière, constitue le centre de commande à partir duquel surgissent des boucles de rétroactions, permettant à la filière lait de s'adapter et d'évoluer.

Actuellement, la filière lait en Algérie recèle une ambivalence dans la mesure où, l'aval connaît une croissance sans précédent, et l'amont malgré les efforts fournis par l'Etat, n'arrive pas à satisfaire toute la demande exprimée. L'essor que connaît l'aval de la filière se traduit par des investissements accrus effectués par des entreprises étrangères attirées par la croissance du marché. En effet, la consommation du lait et dérivés a augmenté de 3,6% en moyenne par an entre 1970 et 2005.

2) L'aval et l'amont de la filière lait en Algérie :

L'aval de la filière lait est le maillon le plus dynamique grâce à la politique de subvention des prix à la consommation. En outre, l'Etat intervient dans la régulation du marché du lait en ajustant par tous les moyens entre l'offre et la demande. Cependant, cette situation n'a pas eu d'effet d'entraînement sur l'amont de la filière malgré l'intérêt porté à l'élevage laitier.

L'amont de la filière lait (la production) en Algérie ne permet pas l'autosuffisance. Cette situation est due globalement au fait qu'une politique laitière était quasi-inexistante au cours des différents plans de développement. Les quelques actions menées pour accroître les quantités du lait produit n'ont pas eu d'impact significatif. À partir 1995, le gouvernement a mis en œuvre de véritables mesures incitatives pour encourager la production de lait dans les exploitations mais les résultats sont en deçà des espérances.

Le tableau ci-après montre que la production de lait cru a, certes, augmenté entre 1982 et 2006 de 5 % en moyenne par an, mais elle a stagné depuis 1999. Les périodes de forte croissance qui s'étalent de 1997 à 1999 s'expliquent par l'importation des cheptels laitiers à haut rendement.

Concernant la collecte, le maillon clé de la filière lait, en dépit de la progression du taux de collecte qui passe de 6% en 1999 à 12,5 % en 2006, elle reste marginale comparativement aux quantités produites.

Tableau 8 : l'évolution de la production laitière et la collecte du lait (1982-2006) :unité en 10⁶ L

année	Production de lait cru (1)	Collecte de lait (2)	Taux de collecte 2\1 %
1982	538	-	-
1988	886		
1992	1229	38,5	3.13
1997	1050	112,7	10.73
1998	1200	92,5	7.71
1999	1558.6	97	6.22
2000	1583.6	100	6.31
2001	1637.2	91,4	5.58
2002	1560	86,3	5.53
2003	1650	75,2	4.55
2004	1630	91,8	5.63
2005	1600	194	10.25
2006	1750	220	12.57

Source : ministère de l'agriculture et de développement rural, 2007.

3) Les facteurs qui expliquent la stagnation de la production du lait :

Les principaux facteurs qui expliquent la stagnation de la production du lait sont :

- l'insuffisance des infrastructures de collecte : sur tout le territoire, il n'y a que 550 collecteurs livreurs qui activent dans le secteur ;
- la politique des prix administrés qui fixe les prix de 24 DA/ L, alors que son coût de revient

est en moyenne de 35 DA/ L ;

- la faible production fourragère et la cherté des aliments concentrés en raison de faible pluviométrie, et les surfaces irriguées sont réservées aux cultures maraîchères jugées plus rentables ;
- la marginalisation de la recherche scientifique et technique ;
- le caractère sectoriel de la politique laitière ;

- la lenteur de l'exécution du programme de développement de la production laitière. En 1997, deux ans après l'adoption du programme, il n'y a que 9 % de subventions prévues en matière d'investissement qui ont été versées aux personnes intéressés ;
- l'insuffisance des crédits accordés aux agriculteurs. Ces derniers ne disposent pas de fonds propre liquide pour effectuer les investissements, le recours au crédit est impératif;
- la réforme de 1987, les prémisses de la libéralisation du secteur agricole, avait pour objectif de rendre la terre plus facilement transmissible du moins efficace des agriculteurs au plus efficace. Ainsi, La gestion directe des terres par l'Etat a laissé place à la mise en œuvre d'instruments de régulation. Cependant, ce désengagement de l'Etat s'est traduit par le délaissement du secteur agricole par les pouvoirs publics. Or, dans les pays développés, l'agriculture, du fait de sa spécificité, n'est pas restée livrée aux seuls mécanismes du marché.

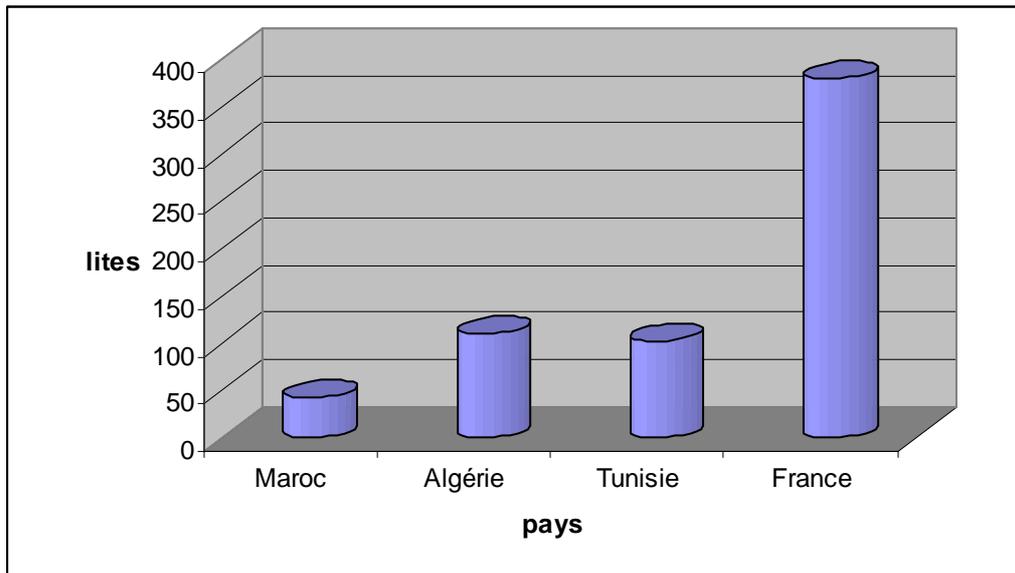
Les pouvoirs publics y ont mis en place une série d'actions destinées à orienter et soutenir les productions, sécuriser les exploitants et stabiliser leurs revenus afin de faire face à la concurrence sur les marchés internationaux des produits agroalimentaires.

4) La consommation du lait et dérivés en Algérie :

La consommation du lait et dérivés a connu une forte augmentation. Celle ci est passée de 34 litre / an / hab. en 1970 à 95 L / an / hab. en 1995. En 2003, la consommation est de 116 L / an / hab, elle a atteint 117 L en 2005.

La ration type de la consommation varie entre 80Kg /an/hab. et 220Kg/an/hab. En Algérie, la consommation du lait et produit laitier se rapproche plus de la borne supérieure que de la borne inférieure de cette fourchette. Comme le montre le graphique qui suit, la consommation du lait et dérivés en Algérie est plus importante que celle du Maroc (42 L) et de la Tunisie (102 L), mais elle reste très loin de celle des pays développés (380L en France). Pour ce qui est de la consommation des fromages et des yaourts, celle-ci s'élève à 5 ou 6 Kg par an et par habitant, alors qu'elle était de moins de 1 KG en 1988. Toutefois, elle reste faible en la comparant à celle des marocains et tunisiens qui s'élevé à 10 Kg / an / hab.

Figure 9 : La consommation par habitant par an en litres équivalent lait liquide en France et au Maghreb :



Source : Centre français de commerce extérieur (CFCE), 2002.

5) La dépendance à l'égard du marché extérieur :

L'Algérie importe 70 % des disponibilités en lait et produits laitiers au cours de la période 1996- 1999. L'importation du lait représente 20 % de la facture alimentaire globale. Cette forte relation qui existe entre la filière lait et le marché mondial du lait et produits laitiers implique que celui ci exerce une influence importante sur cette filière.

Face au déficit de la production nationale du lait, l'Etat a fait massivement appel aux importations.

Cette dépendance s'aggrave dans un contexte où les prix de la poudre de lait ne font qu'augmenter. En 2000, les prix ont connu une forte augmentation (52 % entre 1999 et 2000). En février 2007, le prix de la poudre de lait a connu une augmentation sans précédent (3000 \$ la tonne). Cette flambée a engendré une augmentation des coûts de transformation de 26 DA / unité à 28 DA / unité tout en maintenant les prix de vente à 25 DA/ l'unité.

Cette tension sur les prix s'explique par plusieurs facteurs :

- L'augmentation de la demande asiatique qui s'explique par l'amélioration de leur pouvoir d'achat ;
- La baisse des subventions à l'exportation sous la pression de l'organisation mondiale de commerce (OMC), cette baisse s'élève à 500 €/ tonne en 2006 ;
- La baisse de la production en raison de mauvaises conditions climatiques ;

- La réduction des quotas de production des pays européens pour réduire les aides prévues par la politique agricole commune.

6) Le paysage industriel laitier :

Le centre névralgique de la filière lait est, certes, la production et la collecte du lait cru. Cependant, si l'industrie laitière n'est pas assez performante pour transformer un input qui ne se conserve pas très longtemps, tous les efforts fournis pour construire une filière, au sens propre du terme, seront vains. Les entreprises de transformation du lait sont, donc, considérées comme le noyau de la filière lait. Elles ont un formidable effet d'entraînement (notamment dans un contexte où les consommateurs sont très demandeurs de produits laitiers à forte valeur ajoutée). Il paraît, donc, nécessaire de s'intéresser à ce secteur, son évolution et surtout le comportement des entreprises le composant.

La structure générale de l'industrie laitière fait apparaître la coexistence de trois formes d'entreprises :

- les unités de production publiques organisées sous forme de groupe industriel de production du lait (GIPLAIT) : Avant la décennie 90, la transformation et la commercialisation étaient monopolisées par les entreprises d'Etat à travers les offices régionaux qui ont une bonne couverture géographique. Ces entreprises ont été longtemps baignées dans un environnement protégé ;
- les entreprises privées de taille moyenne qui ont tendance à se développer grâce, notamment, aux partenariats réalisés avec les entreprises étrangères ;
- les entreprises privées de petite taille qui ont une assise régionale et qui se spécialisent dans la production d'un ou deux produits notamment le fromage.

A ces trois catégories s'ajoutent les toutes petites laiteries qui opèrent dans le secteur non enregistré (informel).

Section 2 : Présentation de l'entreprise HODNA LAIT :

HODNALAIT est une société créée en fin de l'année 1999 par Monsieur DILMI ISMAIN, en association avec deux autres actionnaires. C'est une société à responsabilité limitée (SARL), sise dans la zone industrielle du chef lieu de la wilaya de M'SILA, elle s'étale sur une superficie de 06 hectares dont 04 sont construits en ateliers de production, en magasins de stockage des matières premières et des emballages, et le reste représente les chemins et passages utiles aux camions de transport, implantation des bâches de stockage d'eau brute, générateurs d'énergie et autres.

Il est à noter que cette entreprise est créée dans le cadre des avantages octroyés par l'Etat (APSI et ANDI), et en voici les étapes par lesquelles est passée l'entreprise :

1) Rappel historique dans le cadre des avantages octroyés par l'Etat (APSI - ANDI):

A - Création: Décision APSI n°1998/00/16835 du 30/01/1999:

- Unité de production de lait d'une capacité de 40.000 litres par jour

B - Première extension : Décision APSI n°2000/00/7558 du 22/08/2000:

- Accroissement de la capacité de l'unité de 40.000 l/j à 140.000 l/j

- Création d'autres produits /sachets tels que leben et raib à 8.000 l/j lait de vache à 10.000 l/j.

C - Deuxième extension: Décision ANDI n°2003/23/0446 DU 16/08/2003:

- Acquisition d'un terrain (dit COSIDER) ayant servi d'assiette pour une nouvelle unité de produits laitiers tels que: yaourt à boire et en pots, leben et raib en bouteilles avec une capacité de 180.000 l/j

D – Troisième extension: Décision ANDI n°2005/23/0044 du 06/03/2005 :

- Création nouveaux produits: yaourt brassé aromatisé, fruitier, crème dessert à 36.000 l/j

E - Quatrième extension : Décision ANDI n°2006/23/0195 du 12/11/2006:

- Extension du crème dessert et yaourt aromatisé, création du flan caramel pour une capacité de 54.000 l/j.

F - Cinquième extension: Décision ANDI n°2007/23/0475 du 09/12/2007:

- Extension du yaourt brassé aromatisé et fruitier, création du yaourt light nature, yaourt bio avec une capacité de 38.000 l/j.

Il est à noter qu'une extension a été réalisée en 2004 en dehors des avantages ANDI ayant augmenté la capacité de production du lait pasteurisé de 100.000 l/j.

La récapitulation des capacités de production du lait et dérivés à ce jour, fait ressortir un volume de 566.000 litres par jour détaillé comme suit:

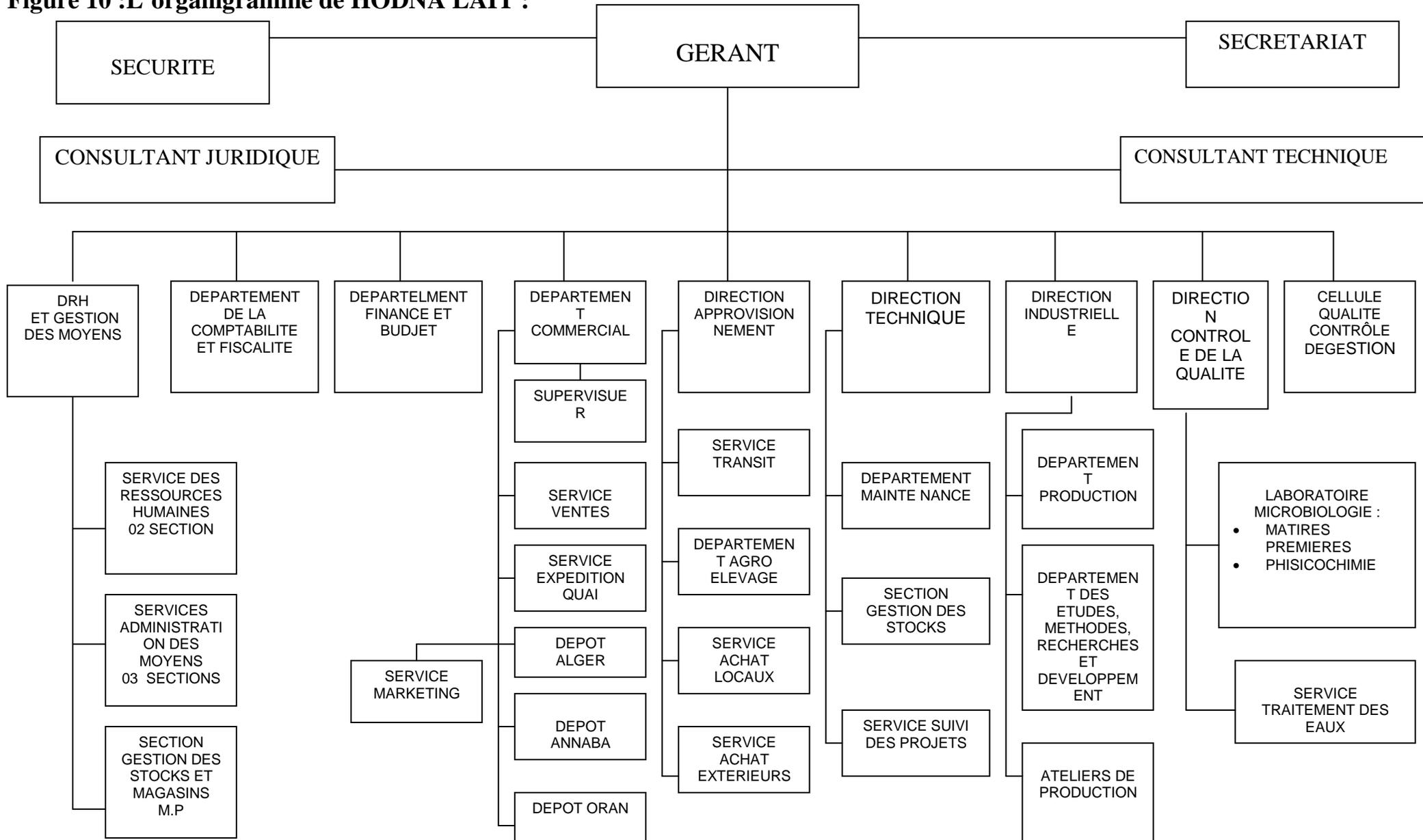
- Lait : 250.000 litres par jour .
- Produits laitiers : 316.000 litres par jour.

Historiquement l'entreprise a connu un début très timide en se contentant de produire que du lait pasteurisé partiellement écrémé totalisant modestement 40 000 litres par jour. Contre toute attente, certains facteurs encourageants sont apparus motivant ainsi les propriétaires à revoir les capacités de production en investissant encore d'avantage ; parmi ces facteurs on peut citer principalement :

- la bonne qualité du produit ;
- une forte demande sur le produit ;
- l'absence des concurrents dans la région.

Depuis, l'entreprise n'a cessé d'investir dans les moyens matériels et humains ce qui lui a permis d'arriver aujourd'hui à conquérir le marché national et d'inscrire son nom dans la cour des grandes entreprises. En voici l'organigramme de l'entreprise pour voir plus clair :

Figure 10 :L'organigramme de HODNA LAIT :



Source : Hodna lait.

2) Les ateliers et capacité de production : l'entreprise comporte 04 ateliers de production qui fonctionnent en régime continu 03 équipes x 08 heures.

Atelier 01 :

- Date d'entrée en production : octobre 1999.
- Première extension fin de l'année 2000 ;
- Deuxième extension fin 2008 ;
- Production de lait pasteurisé, L'ben et raib en coussin plastique de 01litre ;
- Capacité de 220 000 litres par jour avec un effectif de 80 personnes.

Atelier 02 :

- Date d'entrée en production : septembre 2004 ;
- Première extension : février 2004 ;
- Deuxième extension : juin 2007 ;
- Troisième extension : juillet 2010 ;
- Production de produits lacto fermentés (PLF) et desserts lactés :
 1. conditionnement en pot thermoformé : yaourt aromatisé ferme, yaourt brassé aromatisé et fruité, crème dessert et flan au caramel de nappage.
 2. conditionnement en bouteille : yaourt à boire aromatisé et fruité, l'ben et raib.
- Capacité de production : 200 000 litres / jours ; avec un effectif de 200 personnes.

Atelier 03 :

- Date d'entrée en production : février 2010 ;
- Production de produit lacto-fermentés, fromages frais, et dessert lacté ;
- Capacité de production : 95 000 litres / jour ; avec un effectif de 60 personnes.

Atelier 04 :

- Date d'entrée en production : aout 2010 ;
- Production de yaourt aromatisé et fruité, l'ben, raib et lait en bouteille ;
- Capacité de production : 250 000 litres / jour avec un effectif de 30 personnes.

3) Matières premières et emballages :

3-1) Matières premières utilisées : Voici brièvement la liste des matières premières utilisées dans les différents ateliers de production :

- Lait cru fourni par des collecteurs ;

- Poudre de lait importée avec 26 % de matières grasses ;
- Poudre de lait importée avec 00 % de matières grasses ;
- Sucre cristallisé fourni localement ;
- Amidon modifié de maïs cireux importé ;
- Amidon natif de maïs fourni localement ;
- Gélifiants importés ;
- Stabilisant importé ;
- Poudre de cacao importée ;
- Ferments thermophiles et mésophiles lyophilisés et congelés importés ;
- Aromes dont certains fournis localement ;
- Préparations de fruits pour yaourts importés et fournis localement.

3-2) Les emballages utilisés :

- Polystyrène en bobines pour la fabrication des pots thermoformé, fourni localement ;
- Polystyrène haute densité granulé (PEHD) pour la fabrication des bouteilles par extrusion soufflage importé et fourni localement ;
- Préformes en polystyrène pour la fabrication des bouteilles par soufflage fournis localement ;
- Polystyrène basse densité fourni localement pour la fabrication des coussins ou sachets pour lait pasteurisé, l'ben et raib ;
- Aluminium pour le scellage des bouteilles fourni localement ;
- Plastique thermo-rétractable fourni localement pour le fardelage des bouteilles ;
- Plastique étirable fourni localement pour la palettisation ;
- Bouchons de fermeture des bouteilles fournis localement ;
- Papiers paraffinés pour la décoration des pots fournis localement et importés ;
- Papiers mixés à l'aluminium (mix-pap) pour le scellage ou la fermeture des pots fournis localement et importés ;
- Cartons préformés pour le conditionnement fournis localement ;
- Colles et étiquettes pour bouteilles fournies localement.

4) Production et processus de production :**4-1) Matériels de productions :**

- **Générateurs d'énergie :** groupes électrogènes, compresseurs d'air, chaudières, osmoseurs, et groupes générateurs de froid.
- **Machines de conditionnement :** thermoformeuses, remplisseuses, bouchonneuses, étiqueteuses, fardeleuses, palettiseur, cartonneuses, extrudeuses, souffleuses.
- **Traitement du lait :**
 - Echangeurs à plaques : (pasteurisateurs, réchauffeurs, refroidisseurs) ;
 - Echangeurs tubulaires : (stérilisateurs, refroidisseurs)
 - Tanks, silos, cuves ;
 - Ecrémeuses, séparateurs de caillé et mélangeurs.

4-2) Processus de production :

Les différents process paraissent bien maîtrisés par du personnel compétent et répondent aux normes internationales.

Les lignes de fabrication sont suffisamment automatisées pour assurer dans de bonnes conditions les productions envisagées.

4-3) Équipements de production :

L'ingénierie générale des ateliers de fabrication est bien conçue et les extensions sont prévues. Les plans d'implantation et les schémas de production sont disponibles, il convient simplement de les mettre à jour.

- **Atelier de reconstitution du lait :**

Cet atelier comprend le stockage de la poudre de lait en sacs, une salle de poudrage ainsi qu'une installation de réception du lait crû qui ne représente que 10.000 L/j.

- **Atelier de préparation/pasteurisation :**

Le pasteurisateur, la cuverie inox, les tuyauteries, les vannes et les pompes sont récents, de marques réputées et bien entretenus.

- **Atelier de production leben, yaourts à boire et lait de consommation :**

Les cuves sont bien individualisées et répertoriées de manière à éviter tout risque de confusion. L'ensemble des équipements est moderne et bien entretenu.

- **Atelier de production yaourts étuvés :**

4 cuves inox de 5.000L.

- **Atelier de conditionnement en pots :**

Les pots de 100ml sont thermoformés, remplis et operculés sur deux machines ERCA/FORMSEAL de 13.440 pots/h et 21.000 pots/h (installée depuis 6 mois). Ils sont ensuite étuvés dans un tunnel à chariots à +45°C, puis refroidis dans une chambre de réfrigération rapide à +1°C.

4-4) La ligne d'embouteillage en bouteilles PET de 1L :

L'unité dispose de:

- Une souffleuse SIDEL DSL4 (F) d'une capacité nominale de 3.500b/h de 1l alimentée par des préformes achetées à l'extérieur (Algérie) qui travaille en 3x8h,
- Un silo de stockage pour 7h de production qui assure l'alimentation de la ligne d'embouteillage à une cadence de 5.000b/h, la ligne de conditionnement travaillant en 2x8h,
- Une rinceuse/remplisseuse/boucheuse dont la cadence théorique est de 5.000 b/h,
- Une étiqueteuse et une dateuse de 5.000b/h,
- Une fardeleuse automatique qui compose des fardeaux de 6 bouteilles de 1L à la cadence de 5.000b/h,
- La palettisation est manuelle,
- Tramping automatique des palettes chargées.

4-5) Les chambres froides de stockage des produits finis :

L'usine dispose de 5 chambres froides à +1°C de faible volume et très basses de plafond (3m). Leur disposition dans l'usine ne facilite pas les manutentions.

Il est à signaler que La conception et la disposition des chambres froides sont à revoir dans la perspective du développement de l'activité.

4-6) Le système de nettoyage de la ligne :

L'usine dispose d'une station de nettoyage en place (NEP ou CIP en anglais).

5) les utilités :**5-1) L'eau :**

- L'usine dispose de 2 forages et de 2 bâches à eau de 600m³
- L'eau est traitée par filtration et par osmose.
- L'usine produit de l'eau glacée dans un bac à accumulation de glace afin de faire des économies d'électricité.

5-2) Alimentation électrique :

L'usine est convenablement alimentée par 4 postes de transformation. Elle dispose de 3 groupes électrogènes de secours capables d'alimenter les centres vitaux tels que chambres froides et souffleuse.

Les 3 grands consommateurs d'électricité (70% de la consommation) sont le bac d'accumulation de glace, la souffleuse SIDEL et les compresseurs d'air.

5-3) La chaufferie :

Une chaudière au gaz tubulaire BABCOCK donne de la vapeur de 8 à 10bars. Pression d'utilisation: 7bars. Elle fournit la vapeur nécessaire au process, au nettoyage des sols et à la production d'eau chaude sanitaire.

6) Implantation des ateliers et flux :**6-1) Circulation des véhicules :**

L'usine est implantée sur un terrain suffisamment vaste pour permettre les extensions prévues. L'accès à l'usine est très facile et permet la circulation de gros porteurs. La circulation des véhicules à l'intérieur de l'usine est bien conçue.

6-2) Flux du personnel :

Le personnel arrive à l'usine par l'entrée principale, la même que celle des véhicules, puis se rend dans les vestiaires situés à l'extrémité du bâtiment des utilités. Ces vestiaires sont trop petits et insuffisamment équipés (douches, WC, armoires individuelles). Après s'être changé, le personnel gagne les ateliers par l'allée extérieure empierrée qui sépare le bâtiment des utilités du bâtiment de production. Il y a au moins 5 portes d'accès qui ne sont pas équipées pour garantir le passage de l'extérieur vers l'intérieur dans des conditions d'hygiène suffisantes (absence de sas, de porte souple, de pédiluve).

6-3) Flux de produits :

La circulation des produits est globalement bien étudiée, les problèmes ne se posant qu'au niveau des étuves et des chambres froides. La Direction Technique a proposé quelques palliatifs qui seront vite dépassés par l'augmentation rapide des cadences de production.

Il paraît nécessaire de faire une étude d'ingénierie sérieuse sur les étuves, les chambres de réfrigération rapide et les chambres froides.

7) Qualité et rebuts :

L'entreprise a recruté depuis le début un ingénieur chimiste qui dispose d'un laboratoire et du matériel adéquat. Elle maîtrise parfaitement les différents procédés et pratique les analyses nécessaires; elle pourrait mettre en place un système de management de la qualité si on lui en donne les moyens avec les conseils d'un expert extérieur.

Il n'existe pas de normes "qualité" propres à l'entreprise ni de manuel "qualité".

Il n'existe pas de relevé des plaintes des clients (retours de livraisons) et il n'est pas possible d'empêcher la livraison de produits défectueux, les résultats des contrôles pratiqués ne parvenant qu'après l'expédition des produits concernés.

8) L'organisation et les ressources humaines :**Au niveau de Hodna Lait le volume de travail est:**

- L'administration travaille en horaire de 8 heures par jour sur 5,5 jours par semaine
- L'unité Lait en sachets travaille à raison de 2X08 Heures par jour et 6 jours/semaine.
- Cependant, le recours aux heures supplémentaires peut-être utilisé en cas de nécessité de la charge de travail.
- L'unité yaourts travaille en 2x8 Heures par jour et 6 jours par semaine.

8-1) Organisation et organigramme :

- La disponibilité du DG au sein de l'entreprise peut être évaluée à 25%.

Mais on constate en effet une certaine délégation de responsabilité est présente.

- Néanmoins, on déplore une absence de circulation d'informations formalisée vers les premiers responsables, où la pratique verbale est dominante.
- Quant à l'organisation des tâches et fonctions, Il n'existe pas chez Hodna Lait des fiches de fonctions et postes.

8-2) Répartition de l'effectif :

L'entreprise emploie 390 personnes au 30 Juin 2010, contre 197 au 31/12/ 2006.

L'entreprise emploi du personnel jeune. (Entre 26 et 35 ans)

Certaines fonctions ne sont pas pourvues notamment au niveau de l'encadrement :

- Production. (En termes de responsabilités)
- Marketing.
- Méthodes.
- Planification.
- Contrôle de gestion, comptabilité analytique.

53% du personnel à *moins de 04* années d'embauche. 29% moins d'01 année.

Le personnel d'exécution est dominant 66% puis le personnel de maîtrise 25%,

L'entreprise manque de personnel d'encadrement à peine 4%, ce qui est faible pour son activité et sa volonté de développement.

Le tableau suivant nous renseigne sur les emplois directs au sein de Hddna Lait :

Tableau 9 :Emplois directs par catégories de qualification :

Catégories socioprofessionnelles	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
cadres	8	14	18	27	32	35	39
Agents de maîtrise	15	28	40	59	61	74	79
Agents d'exécution	51	100	139	196	217	241	272
total	74	142	197	282	310	350	390

Source : HODNA LAIT.

8-3) La productivité :

Dans le tableau qui suit, nous constatons une nette augmentation du chiffre d'affaire d'année en année, avec en parallèle une augmentation de la masse salariale.

Pour l'année 2010 par exemple, le chiffre d'affaire a atteint 4.954.434.000 DA avec un effectif de 390 travailleurs, cela conduit à un ratio C.A/ personne de 12.703.676 DA.

Tableau 10 : Historique du chiffre d'affaire et l'emploi:

EXERCICE	CHIFFRE D'AFFAIRE	EMPLOI	
		MASSE SALARIALE	EFFECTIF
2004	705.731.249 DA	10.363.434	74
2005	1.221.594.000 DA	27.235.563	142
2006	2.213.551.771 DA	42.105.373	197
2007	2.939.428.562 DA	59.451.508	282
2008	3.801.328.162 DA	90.407.000	310
2009	4.300.324.201 DA	103.338.900	350
2010	4.954.434.000 DA	125.004.360	390

Source : Hodna Lait

Le ratio CA/ personne est bon et s'explique par un produit à forte Valeur ajoutée.

Il n'existe pas au sein d'Hodna Lait de primes incitantes à la qualité ou à la production. Cependant le niveau de rémunération est supérieur à la moyenne régionale.

Les augmentations du personnel sont vues tous les ans.

9) Climat et conditions de travail

L'entreprise Hodna Lait à une politique sociale développée, les avantages accordés aux salariés sont nombreux :

- Niveau de rémunérations supérieur à la moyenne régionale.
- Aide ou prêt financier au personnel (pour 2006 selon les cas)

On déplore que l'absentéisme est un problème important chez Hodna Lait. Bien que les conditions de travail soient exceptionnellement bonnes, le taux est de 4.79% pour 2009, pour des raisons de maladies (peut être surmenage) est très haut et demande à réfléchir de la part des responsables.

Section 3 :Analyse des résultats du questionnaire et commentaires :

Dans le but de récolter des informations pertinentes sur l'entreprise, nous avons établi un questionnaire (voir l'annexe) que nous avons présenté aux cadres de cette entreprise, ces derniers ont l'amabilité de nous répondre.

Sur la base des réponses obtenues, une analyse est faite et des commentaires portant sur des éléments et des aspects à améliorer sont émis.

1) Un besoin d'une réorganisation :

Dans un premier temps, la direction d'Hodna Lait doit prendre conscience de son besoin de s'organiser en structure industrielle.

Cette organisation lui assurera :

- La mise en place d'une stratégie de développement.
- L'utilisation d'outils performants de gestion.

De ce fait, l'Entreprise ne peut ni saisir les opportunités qui pourraient se présenter, ni réagir au moment opportun aux menaces recelées par l'environnement.

Mais, HODNA LAIT n'entend pas se complaire dans sa situation de rentabilité économique actuelle.

Le Management d' HODNA LAIT s'est défini clairement des options stratégiques qui permettent à l'entreprise de se maintenir et de se développer dans un environnement de plus en plus instable et concurrentiel :

- Possibilité d'apparition de nouveaux concurrents.
- Evolutions technologiques.
- Changements institutionnels (mondialisation, adhésion de l'Algérie à l'OMC).

L'organisation d'Hodna Lait devrait répondre aux objectifs ou principes directeurs suivants :

La structure d'organisation de HODNA LAIT en tant qu'entité industrielle est peu adaptée à ses besoins. Par conséquent, l'Entreprise doit faire évoluer progressivement son organisation en la faisant passer de sa structuration actuelle à une organisation plus évoluée, de façon à ne pas trop bouleverser les structures.

C'est pourquoi, dans un premier temps, les structures actuellement en place devraient être reconduites dans la structure d'organisation d'Hodna Lait, mais en procédant aux réaménagements nécessaires.

Par ailleurs, la consolidation de la situation actuelle devrait permettre de transcender les difficultés liées à tous changements organisationnels.

Le nombre de structures rattachées à la Direction ne doit pas être excessif ; de façon à éviter à ce qu'elle soit obligée de s'impliquer dans les tâches opérationnelles, faute de ne pouvoir déléguer les prérogatives sans risques. Il est important de souligner que les objectifs d'un changement organisationnel ont pour but d'adapter l'entreprise à un nouveau contexte.

2) Une situation organisationnelle fragile :

A travers notre analyse et les réponses données dans le questionnaire, nous dirons que l'entreprise se trouve dans une situation organisationnelle fragile, il s'agira pour elle d'évaluer correctement les compétences et les allocations des ressources.

Dans cette optique, les principes directeurs suivants peuvent être énoncés :

- Rechercher la personnalité d'HODNA LAIT désormais en tant qu'entreprise industrielle au plan managérial et l'affirmation de sa stratégie de développement.
- La réduction du nombre de structures rattachées à la Direction est conditionnée par la disponibilité d'une équipe de management et de contrôle légère en effectifs mais de haute compétence, capable de résoudre les préoccupations importantes pour assurer un réel soutien à la Direction.
- Distinguer les trois (03) niveaux hiérarchiques : stratégique, pilotage et opérationnel, par une définition des rôles et responsabilités de chaque fonction ou structure ; et aussi pour assurer l'élargissement du champ de vision des gestionnaires à tous les niveaux :
 - Financier.
 - Technique.
 - Commercial, etc....

Concourant en définitive aux mêmes objectifs.

- Alléger le processus décisionnel par une délégation des responsabilités et instituer une coordination dans le processus de prise de décisions pour sa conduite et de son contrôle.
- Doter chaque fonction de moyens humains et matériels adéquats, et lui assigner des objectifs de performances et de résultats.
- Pour pouvoir suivre les évolutions technologiques qui la concernent, HODNA LAIT doit prévoir une fonction « veille technologique ». complémentaire d'une « cellule de veille commerciale »
- La structure production ainsi que technique semblent être les plus indiquées pour prendre en charge cette mission de part les compétences dont elles disposent et aussi de part la nature même de ses activités, en tant qu' « utilisateur » de technologie à déployer.
- L'environnement d'HODNA LAIT confère un caractère stratégique aux achats, sachant que les approvisionnements en matières premières représentent pour HODNA LAIT en même temps une préoccupation fondamentale et une source importante de productivité.

3) Sur le process et la méthode de production :

- L'activité d'HODNA LAIT exige que soient établies, exploitées et mis à jour les méthodes de production : (mode d'emploi du process, gammes opératoires, temps standard de production, conception) et de contrôle de la qualité.
- La relation avec le commercial doit être continue. Et non au jour le jour, avec mise en place d'un ordonnancement / lancement.

Dans ce sens il est nécessaire d'élaborer des procédures définissant les interfaces entre :

- Client – Commercial (prise en charge des commandes des clients et prévisions de vente)
- Commercial – Production (programmation des commandes production et mise à disposition du produit).
- Les méthodes de production et le lancement de la production doivent être individualisés pour d'une part optimiser la production et d'autre part assurer la centralisation et la conservation du savoir faire.
- Dans le domaine d'activité d'HODNA LAIT, l'appréciation de la qualité des produits devra reposer sur des procédures et jugements basés sur la présence de matériel de contrôle spécifique et de haute technicité, et donc l'instauration d'un laboratoire plus performant que l'existant étoffé de moyens humains et matériels.

Dans le tableau suivant nous établissons un diagnostic simplifié de la situation de l'entreprise de point de vue production :

Tableau 9 :Le diagnostic simplifié de la situation de l'entreprise de point de vue production :

FORCES	FAIBLESSES
-Processus bien maîtrisé	-Processus banal
-Personnel technique compétent et motivé	-Contrôles insuffisants
-Automatisation convenable	-Conception et disposition des chambres de stockage des produits finis
-Bonne conception d'ensemble	-Absence de manuels des procédures
-Espaces nécessaires aux extensions prévus	Pas de Service Méthodes/Ordonnancement
	-Pas de management de la qualité

-Matériels récents et en bon état	-Hygiène insuffisante
OPPORTUNITES	MENACES
-Capacité technique à lancer de nouveaux produits.	-Capacité de production des principaux concurrents très supérieure (Raïb excepté)

Source : Conception personnelle à partir des données recueillies sur l'entreprise.

3-1) Sur la planification et suivi de la production :

La planification de la production est faite par le Chef du Service production à partir des informations que lui communique le service commercial chaque soir.

Les charges de travail machines et opérateurs ne sont pas connues avec précision et les rendements machines ainsi que les pertes en ligne font l'objet d'estimations.

Le taux d'exploitation par section d'atelier ou par machine n'est pas connu.

Il serait important de:

- Etablir le manuel des procédures,
- Organiser la saisie des données et leur transmission à la Direction afin de créer le tableau de bord indispensable à la conduite éclairée de l'entreprise.

3-2) Sur la maintenance et l'entretien :

-La maintenance est assurée par le service technique avec compétence et efficacité ce qui réduit les arrêts de production.

-La maintenance de routine est assurée par les opérateurs machines.

La maintenance curative est assurée par le service technique.

-Les dossiers machines (documentation technique, dossiers des pannes et remèdes, statistiques) sont conservés au service technique.

-Il n'existe pas de manuel des procédures de maintenance préventive et le registre des interventions est tenu manuellement.

-Les dossiers coûts de maintenance et budgets n'existent pas.

Le stock de pièces détachées de première nécessité est réduit au strict minimum cependant qu'il manque certaines pièces essentielles de prix élevé dont le délai d'approvisionnement est très long (plusieurs semaines) comme un moule de rechange pour la souffleuse.

Il est indispensable de compléter les matériels et équipements de l'atelier de maintenance d'autant plus que l'entreprise dispose d'un personnel compétent.

4) Sur l'hygiène et la qualité :

La société dispose bien d'un laboratoire de contrôle de la qualité des produits mais personne ne contrôle l'hygiène des locaux et du personnel.

Pour les produits, il est nécessaire de renforcer les contrôles, d'écrire les procédures et de doter ce service du personnel suffisant, il ne comprend qu'une personne actuellement. De plus, elle joue le rôle, avec le Chef du service technique, de bureau des méthodes.

Les sols des principaux ateliers de fabrication sont revêtus d'un carrelage antiacide, par contre, les aires de stockage, les chambres froides et les allées de circulation sont revêtues d'un carrelage ordinaire dont certaines parties sont en mauvais état. Il conviendrait de procéder à la réfection de ces sols et de les revêtir de résine époxy.

Il faut impérativement trouver l'espace nécessaire pour réaliser des vestiaires, des toilettes et des douches dans un bâtiment en verrue sur le bâtiment de fabrication. C'est ce qui était prévu dans le projet initial.

Le personnel des ateliers de production et des lignes de conditionnement doit disposer d'une blouse, d'une coiffe, d'une paire de gants et de bottes blanches.

5) Sur la communication entre les diverses composantes dans l'entreprise :

Il n'existe pas chez Hodna Lait un journal d'entreprise distribué en interne et aux principaux partenaires extérieurs.

D'autre part, des réunions non formalisées sont organisées entre les membres des d'une même structure et officieusement entre les responsables de structures.

En effet ces démarches et procédures ne sont pas formalisées.

6) Sur l'information et la documentation :

L'information constitue une ressource inestimable pour l'entreprise moderne, elle est le miroir et l'interface de l'entreprise du son environnement, de ce fait elle doit à tout prix chercher l'information, l'analyser, la cataloguer, et bien sur la trier et l'exploiter.

On constate que chez Hodna Lait l'information ne requière pas toute cette importance, l'entreprise ne dispose pas d'une veille informationnelle pour être toujours à l'écoute de son environnement, c'est une lacune que l'entreprise devrait répondre.

Pour la circulation de l'information et la communication au niveaux de l'entreprise, on peut dire que seuls les hauts placés hiérarchiquement ont l'information, et pour la communiquer c'est en générale par des réunions ou des affichages, donc on peut dire une absence de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

7) Sur le niveau de formation :

Il n'existe pas de structure chargée de la formation hors mis les formations accordées par les fournisseurs dans certains cas de figures, qui sont souvent des mesures d'accompagnement et pour beaucoup non honorées.

Pour cela on recommande à l'entreprise de :

La mise à niveau du personnel de production existant par des cycles de formations négociés avec les fournisseurs d'équipements.

La priorité d'Hodna Lait est de procéder à des formations sur place et ce pour vieux évoluer et avoir du personnel de plus en plus formé donc compétent.

Compte tenu de la situation géographique de l'entreprise, et de la difficulté de trouver du personnel qualifié sur place, le choix doit se porter sur un personnel capable d'évoluer et d'être formé aux techniques modernes de gestion. Compléter les fonctions non présentes dans son organigramme' on parle ici surtout de la fonction recherche et développement qui à notre sens est très importante pour accompagner l'entreprise et pérenniser son activité et ce à travers des innovations, des nouveaux produits et des brevets de recherche.

8) Propositions d'investissements immatériels :

A travers notre questionnaire nous comprenons bien que l'entreprise ne donne pas d'importance à la formation, or que cette dernière est l'un des piliers du développement des entreprises, dans ce sens nous proposons :

- l'entreprise devrait disposer d'un plan de formation pour actualiser le savoir de ses employés ;
- des partenariats avec des acteurs nationaux ou internationaux sont à encourager pour mettre l'entreprise en relation avec des nouvelles compétences ;
- L'acquisition de logiciels de :
 - Approvisionnement et gestion des stocks ;
 - Gestion de Production ;
 - Commercial ;
 - Finances et comptabilité.

Ces logiciels, avec bien sur une formation adéquates pour leurs utilisation facilitera les travaux de gestion de l'entreprise et la mettre au diapason des nouvelles technologies ;

- l'entreprise devrait disposer d'une assistance technique pour concevoir et mettre en place une organisation qui lui permettrait un pilotage efficient de ses activités et de son potentiel.

Conclusion du chapitre :

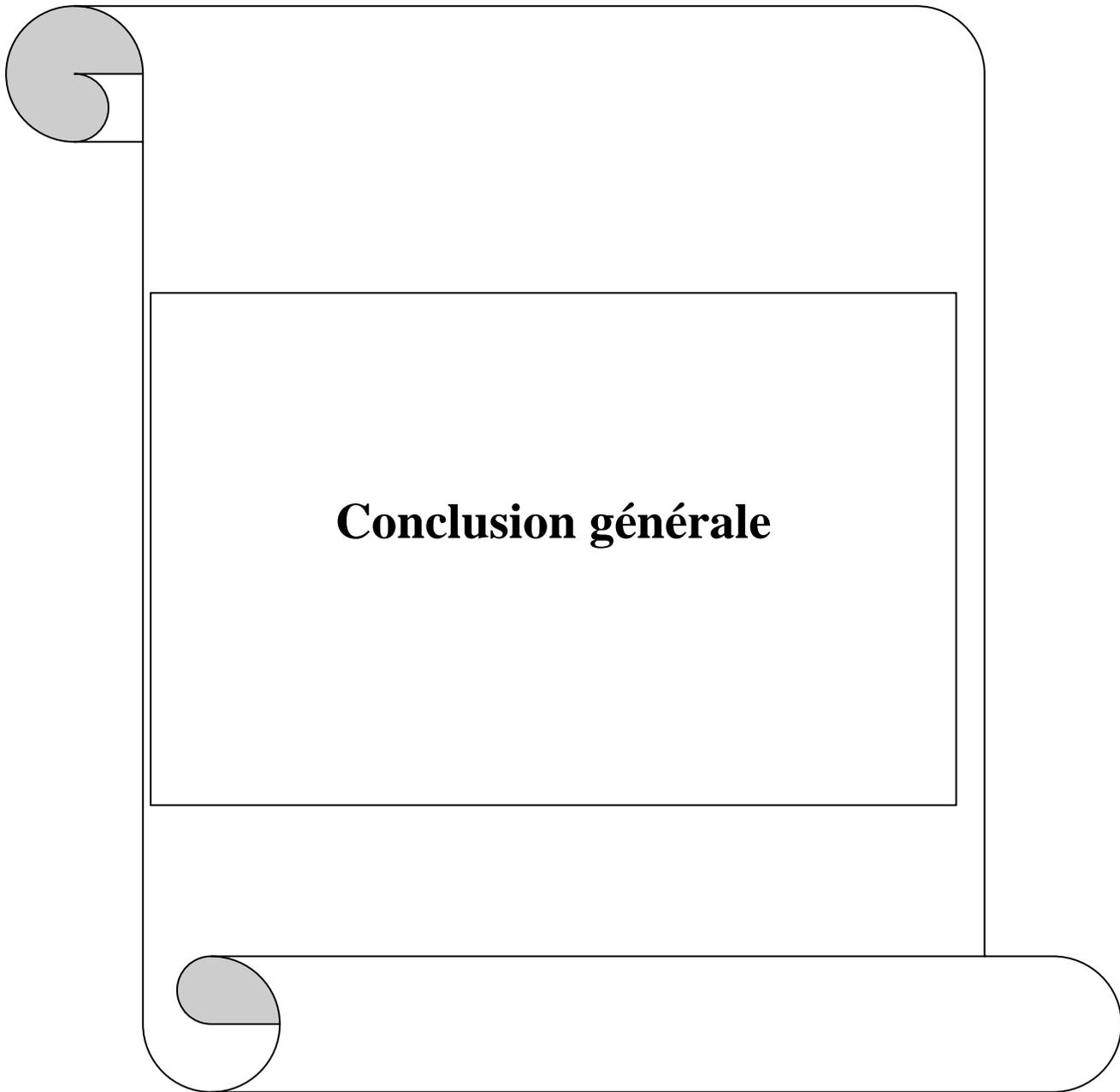
D'une façon générale, on peut dire que l'entreprise, du point de vue production, commercialisation, est bonne et compétitive, et cela s'explique beaucoup plus de fait que le produit lait ainsi que ces dérivés constitue un marché très porteur.

Il faut noter aussi que les échanges des produits laitiers se caractérisent par une politique interventionniste, par l'octroi de large subventions à ce secteur baissant ainsi la compétitivité des prix, par conséquent, il est difficile de parler de la compétitivité en matière de prix. La question de la compétitivité se poserait plutôt au niveau de la qualité et des paramètres physio chimiques et microbiologiques. Dans ce sens, l'entreprise devrait développer son potentiel humain à travers des formations et des partenariats avec les grandes marques, pour mieux accompagner les extensions et bénéficier ainsi de leur savoirs et savoir faire dans le domaine.

On peut dire que l'entreprise est loin d'être considérée comme apprenante et ce est dû à l'absence des fondements de celle-ci, mais comme l'entreprise est relativement jeune et que le marché est toujours porteur, on peut dire que l'entreprise pourra à travers ses capacités financières définir et développer une nouvelle politique de développement basée sur la

Chapitre VI : Etude de cas : le cas de HODNA Lait

recherche et développement et l'innovation avec bien sur la généralisation de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.



Conclusion générale

Conclusion générale :

Le contexte environnemental dans lequel les entreprises évoluent n'est plus comme avant : il ne s'agit plus de produire et de vendre mais il s'agit plutôt de savoir exactement en temps opportun tout ce qui est en rapport avec son activité, ses concurrents, et la situation du marché d'une façon générale, de ce fait il nous semble que l'apprentissage, d'abord individuel et puis comme résultat organisationnel, est la réponse la plus adéquate à cet environnement concurrentiel et incertain.

Dans notre travail, nous avons essayé de faire le lien entre le fait d'apprendre pour une firme et sa compétitivité, il s'agit de comprendre en quoi une entreprise, grâce à l'apprentissage, parvient à capitaliser du savoir et de l'expérience pour développer une compétence avec laquelle elle maintiendra sa place dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Une fois la capitalisation du savoir, vient l'action d'innover qui est au centre de la vie de l'entreprise.

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés. L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix. Il est à souligner que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

Le concept de l'entreprise apprenante est à la fois simple théoriquement mais difficile d'attendre dans la réalité, il s'agit non seulement de réagir en fonction des ressources informationnelles et les compétences existantes, mais aussi agir sur l'environnement et le changer en sa faveur et ce en analysant bien les retours d'informations, et capter les moindres signaux de l'environnement.

L'avènement des nouvelles technologies constitue une arme à double tranchant pour les entreprises. D'un côté c'est une aubaine pour elles de point de vue de quantité d'informations qui circulent, mais d'un autre côté une entreprise qui ne maîtrise pas bien ces technologies n'aura aucune chance pour se maintenir dans le jeu concurrentiel. Il s'agit pour l'entreprise moderne qui veut une place appréciable parmi les concurrents de bien maîtriser ces technologies et de les utiliser pour l'augmentation de sa performance et son développement.

L'entreprise algérienne qui a connu deux étapes majeures dans leurs parcours qui sont en l'occurrence : la période du socialisme et celle du capitalisme au début des années 1990. Dans la première période la question de la survie de l'entreprise ne se posait pas, l'essentiel est de produire, mais à partir du moment où l'Algérie a opté pour l'économie du marché pour son développement, des produits de tous horizons affluaient vers notre marché, et là la question de la concurrence se posait d'elle-même.

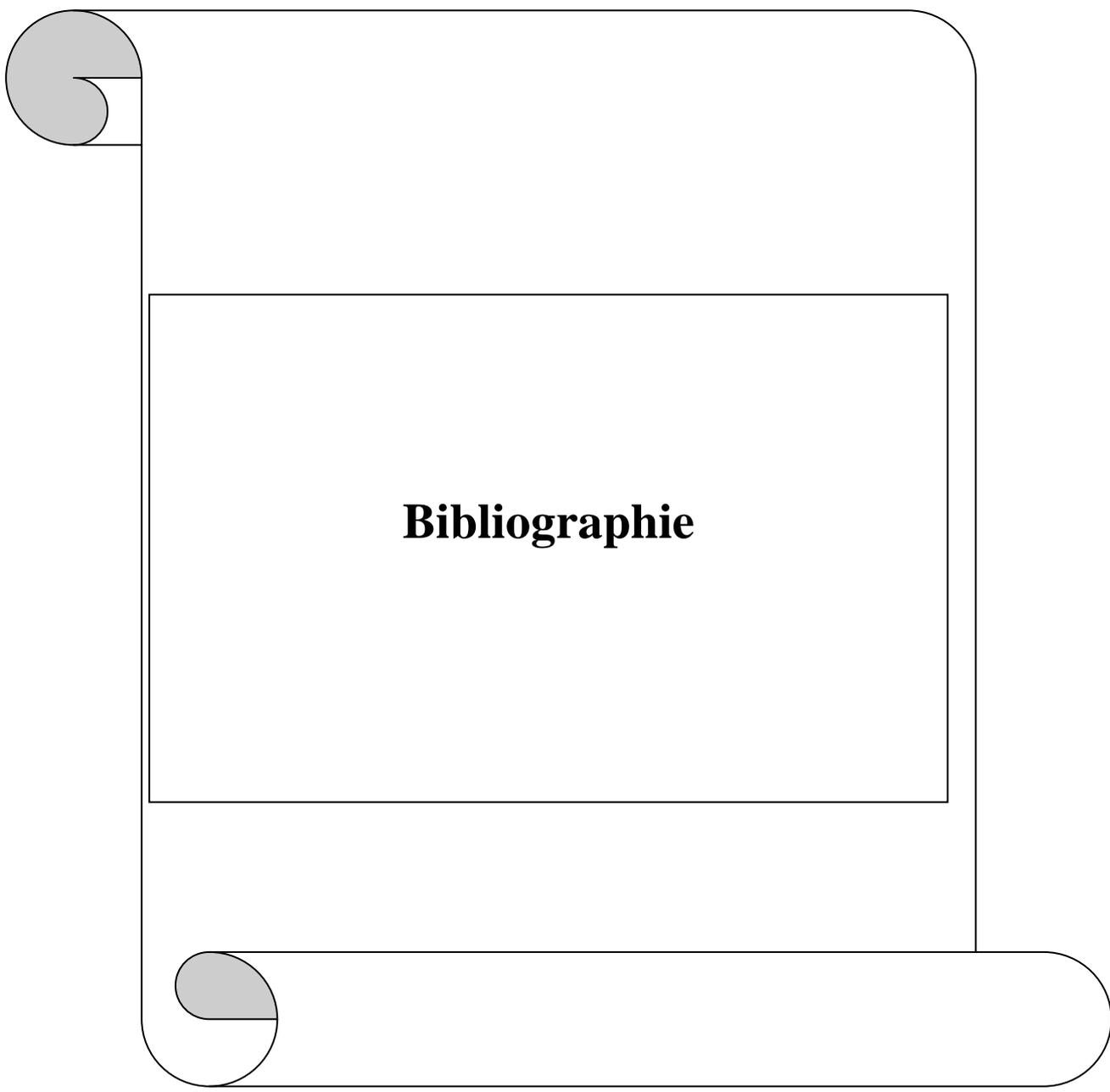
Dans notre étude de cas, nous avons essayé de voir si l'entreprise en question en l'occurrence Hodna Lait est entrée dans cette logique d'apprentissage donc d'innovation et d'entreprise apprenante, d'après notre analyse nous constatons fort bien que malgré une situation financière acceptable grâce surtout à un marché très porteur, l'entreprise ne fait pas d'effort pour se mettre en diapason avec les grandes entreprises innovantes.

En effet, le développement des entreprises de transformation du lait en général et Hodna Lait en particulier n'a pas permis de limiter la dépendance laitière de l'Algérie des fournisseurs étrangers. L'industrialisation de ce secteur a ouvert des débouchés aux entreprises étrangères fournissant les matières premières et l'équipement de production.

Les orientations stratégiques des entreprises laitières s'inscrivent dans la recherche du profit immédiat sans se soucier de leur dépendance. Pour un produit aussi vital, la dépendance n'est pas permise.

Dans notre cas, et pour sortir de cette situation, les responsables de Hodna lait doivent voir loin, et ne restent pas attachés aux résultats certes prometteurs mais très dépendants des variations des cours des matières premières, pour cela une intégration à l'amont s'avère une solution adéquate, s'ajoute à cela une formation en continue du personnel pour une adaptation rapide aux nouvelles technologies liées à la production mais aussi à celles liées à la gestion de l'entreprise et ce pour un développement et un avenir meilleur pour l'entreprise.

En dernier lieu on peut dire que l'entreprise du 21^{ème} devrait impérativement se remettre en question tout le temps à travers des formations et l'actualisation des connaissances de ses employés et collaborateurs, et être à l'écoute et en veille permanente de son environnement.



Bibliographie

Bibliographie :

OUVRAGES:

- 1) Alain Bienaymé « les nouvelles approches de la concurrence ». Edition Economica 2003 ;
- 2) Bernard Bellon «L’innovation créatrice». Edition Economica 2004 ;
- 3) Bernard Guilhon « les marchés de la connaissance ». Edition Economica 2004 ;
- 4) Catherine Viard-Gaudino « Information – communication ». Edition Pearson Education 2007;
- 5) Chris Argyris et Donald A. Schön « Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique ». Edition De Boeck 2002.
- 6) Christian Szylar : l’apprentissage dans les organisations. Edition Lavoisier 2006;
- 7) Denis W. Carlton « Economie industrielle ».Edition De Boeck 1998 ;
- 8) Dimitri Uzinids «l’innovation et l’économie contemporaine : espace cognitif et territoriaux » . Edition De Boeck 2004 ;
- 9) Elisabeth Laville « L’entreprise verte ».Edition Pearson Education 2007 ;
- 10) Gerard Michèle « Organisation et système de formation ». Edition De Boeck 2002 ;
- 11) Henry Mintzberg « Structure et dynamique des organisations » Edit :Organisation. Paris 2006
- 12) Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi « La connaissance créatrice, la dynamique de l’entreprise apprenante ». Edit :De Boeck université 1997 ;
- 13) J. Hassaiya, M. Padida et S. Tozanli :Lait et produits laitiers en Méditerranée, des filières en pleine restructuration. Edition :karthala. Paris, 2006;
- 14) L.Van Beirendonck « Management des compétences ». Edition De Boeck 2004 ;
- 15) Maurice Baslé « L’économie fondée sur la connaissance ». Edition Economica 2005 ;
- 16) Mauris Thévenet « Fonctions RH ».Edition Pearson Education France 2006 ;
- 17) Michel Ferrary « Management de la connaissance ».Edition : Economica 2006 ;
- 18) Michel Foudriat « Sociologie des organisations ». Edition : Pearson Education France 2007 ;
- 19) Montebello Michel « Création d’entreprise : connaissances et analyses stratégiques ».Edition Economica 2004 ;
- 20) Nézeys. B « Les politiques de compétitivité ». Edition Economica 1994 ;
- 21) Pascal Paillé « La fédilisation des ressources humaines ». Edition Economica 2004 ;
- 22) Pierre Tabatoni « Innovation ,Désordre, progrès ».Edition : Economica 2005 ;
- 23) Porter .M « L’avantage concurrentiel ». Edition Inter éditions 1992 ;
- 24) Quelin «Les frontières de la firme ». Edition Economica 2002 ;

- 25) René revol « Dictionnaire des sciences économiques et sociales ».Edition Hachette 2002 ;
- 26) Roberto Camagni « Milieux innovateurs : Théorie et politiques ».Edition : Economica 2006 ;
- 27) Salamon jean jaque « les enjeux du changement technologique ».Edition Economica 1986.

Articles de revues :

- 1) Coase. R « The nature of the firm», traduction française in revue française d'économie, vol 2, 1987;
- 2) Cohendet. P et Lerena. P «la conception de la firme comme processeur de connaissances », revue d'économie industrielle , N° 88, 1999, P 211- 233 ;
- 3) Handville. B, Gueye .A et geradin. H «Quelle articulation entre économie de la connaissance et développement ? », in revue monde en développement N°37, 2009,P 7-12.
- 4) David. P et Foray. D « Une introduction à l'économie du savoir », in revue internationale des sciences sociales, N° 171, 2002, P 13-28 ;
- 5) Rouby. E et Thomas. C , « La codification des compétences organisationnelles », revue française de gestion , février 2004, N° 149, P 51-68 ;
- 6) REIX. R., « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise » , Revue Française de Gestion, N°105, p. p17-29, Septembre-Octobre 1995 ;
- 7) NONAKA I., « The knowledge creating company», Harvard Business Review, Novembre-Décembre 1991, p 96-104,
- 8) Koenig G, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », in revue française de gestion, Janvier-Février 1994, p 78.
- 9) CHEVRIER J. et CHARBONNEAU B, « Le savoir-apprendre expérientiel dans le contexte du modèle de David Kolb », Revue des Sciences de l'Education, vol. 26, N°2, 2000.

Thèses et mémoires :

- 1) Benyaou, Madjid «La formation professionnelle dans son environnement national et local : mutations et crise systémique;illustration par le cas de la wilaya de tizi-Ouzou »
Mémoire de Magister. UMMTO. 2004 ;
- 2)Boubekour, Saliha « La culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise algérienne : Cas SONELGAZ » .Mémoire de Magister. UMMTO ;

- 3) Charlotte FILLLOL « L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF », thèse de Doctorat en Science des Organisations, Université Paris Dauphine, 2002
- 4) Haroune, Fadhila « Gestion de la technologie de la théorie à la pratique : cas du complexe électroménagers (C.A.M° de l'E.N.I.E.M) ».Mémoire de Magister.UMMTO.1993 ;
- 5) Megherbi, Khelloudja « Processus d'apprentissage et dynamique d'innovation technologique dans les entreprises industrielle algérienne : étude du cas du complexe d'appareils électroménagers de Oued - Aissi CAM / ENIEM » ;
- 6) Mohellebi, Samia « L'entreprise algérienne à l'ère de nouvelles technologies de l'information et de la communication : Cas d'Electro-Industries d'Azazga »
Mémoire de Magister.UMMTO. 2006 ;
- 7) Mokraoui, Hocine « Essai sur le concept d'efficacité organisationnelle ».Doctorat 3ème cycle : Economie de la production : Toulouse .1986
- 8) Remaoun-Bengharbrit, Nouria « Enseignement technique et développement en Algérie »
Doctorat 3ème cycle : Paris, Sorbonne. 1982 ;
- 9) Yamina Karou « Les systèmes d'information dans le management de l'entreprise publique économique cas du système d'information commerciale de la COTITEX »
Mémoire de Magister.UMMTO.1994

A decorative scroll graphic with a grey shaded top-left corner and a grey shaded bottom-left corner. The scroll is white with a black outline and rounded corners. A central rectangular box is positioned within the scroll.

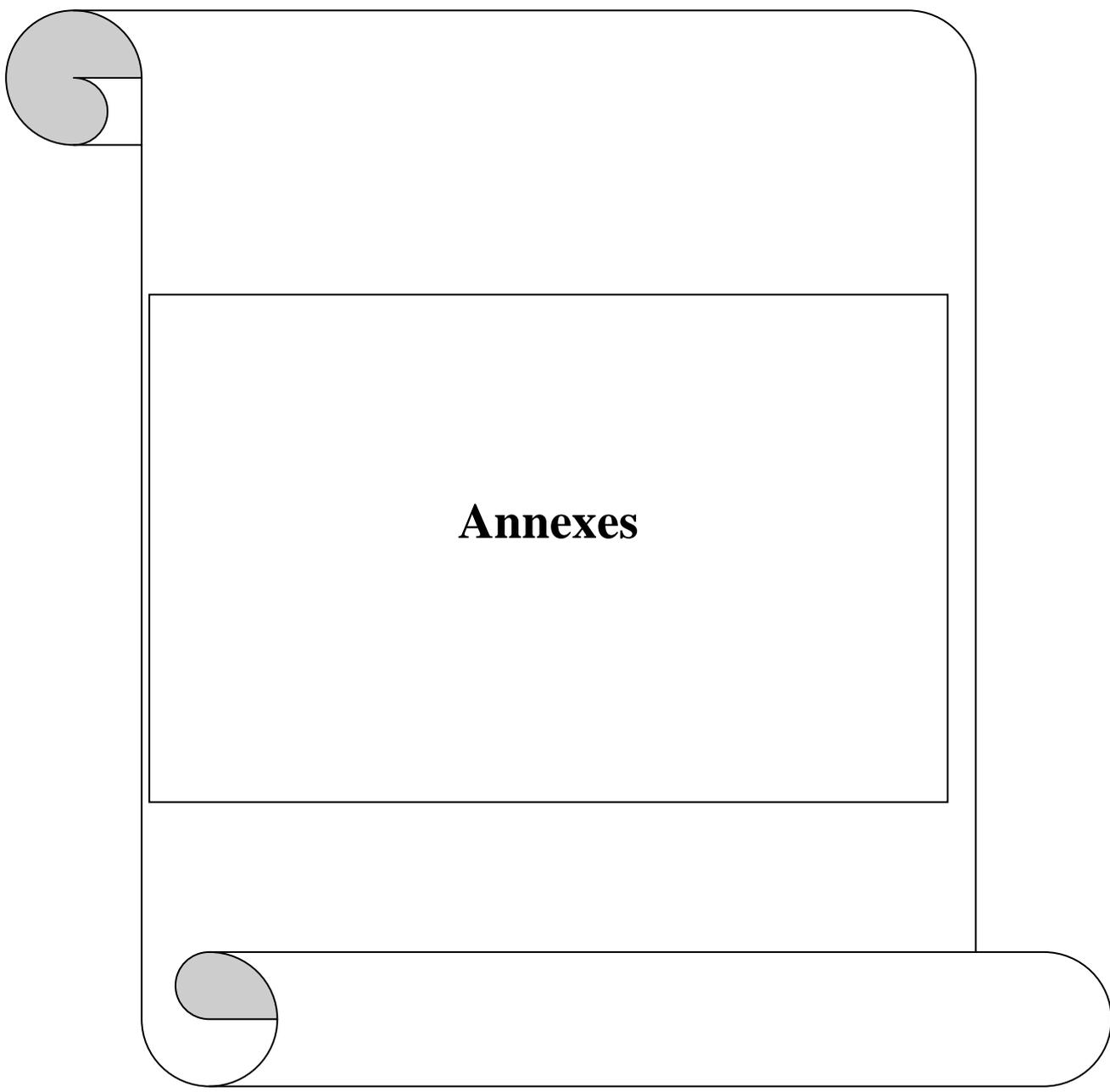
**Liste des tableaux
et figures**

Liste des tableaux

N°	Titre	page
1	Les configurations structurelles selon Henry Mintzberg	18
2	Synthèse des caractéristiques de l'apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle	52
3	L'évolution des théories de l'apprentissage individuel	58
4	Savoir tacite et savoir explicite dans l'entreprise apprenante	91
5	La conversion des connaissances	92
6	Les rôles des outils de gestion	100
7	Les catégories d'outils de l'entreprise apprenante	102
8	L'évolution de la production laitière et la collecte du lait (1982-2006)	114
9	Emplois directs par catégories de qualification	128
10	Historique du chiffre d'affaire et l'emploi	128
11	Le diagnostic simplifié de la situation de l'entreprise de point de vue production	132

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	l'environnement défini par ses composantes	23
2	Cycle de vie du produit	28
3	Les cycles économiques	38
4	L'apprentissage expérientiel	57
5	La chaîne de transformation des données	60
6	La construction dynamique de la connaissance	61
7	Relation entre la recherche des données, l'interprétation et l'apprentissage	62
8	définition de la compétence	105
9	La consommation par habitant par an en litres équivalent lait liquide en France et au Maghreb	116
10	L'organigramme de HODNA LAIT	120



Annexes

Annexe 1 : Le questionnaire :

• Sur la vision de l'entreprise :

Q- L'organisation a-t-elle une mission ?

Q- Sa mission est-elle clairement définie ? Ou bien est-elle vague et faiblement diffusée ?

Q- L'organisation s'assure-t-elle que sa mission et ses valeurs se traduisent concrètement dans ses activités courantes ? Si oui, est-ce à l'aide d'un processus d'auto-évaluation ? Ou bien est-ce à l'occasion sans recourir à des mesures précises d'évaluation ?

Q- L'organisation fait-elle des efforts particuliers pour définir, maintenir et faire partager ses valeurs ?

Q- L'organisation fait-elle des efforts particuliers pour favoriser et maintenir la cohésion du personnel autour de ses valeurs ?

Q- L'organisation alloue-t-elle des ressources à la recherche développement, à l'innovation technologique, à l'amélioration des processus et méthodes de travail ?

Q- Que recherche l'organisation à améliorer : coût, qualité, durée des cycles, livraison, défauts, taux de déchets, absentéisme, perte de temps ?

Q- L'organisation a-t-elle des indicateurs visant à suivre le rythme d'amélioration de la performance de certains processus clés ?

• Sur la structure de l'organisation :

Q- Quelle est la structure de l'entreprise ? (fonctionnelle, par secteur d'activité, en équipe de projet, autres)

Q- L'organisation se montre-t-elle ouverte à une redéfinition de l'organisation du travail ? Une réorganisation a-t-elle été menée ?

Q- Au cours de ces dernières années, l'organisation a-t-elle adopté des mesures destinées à simplifier les processus de production ou les méthodes de travail ?

Q- Au cours de ces dernières années, l'entreprise a-t-elle étudié la possibilité de réduire le nombre de ses niveaux hiérarchiques ?

Q- L'organisation est-elle disposée à accorder plus d'autonomie à ses employés dans l'exercice de leurs fonctions ? S'agit-il d'une autonomie limitée à certains aspects seulement ?

Q- L'organisation donne-t-elle à ses employés les moyens de résoudre les problèmes sans se référer à leurs supérieurs ? Autrement dit, peuvent-ils régler eux-mêmes plusieurs des problèmes qu'ils rencontrent ?

Q- L'organisation donne-t-elle à ses employés une formation qui les habitue à résoudre eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent ? Des séances de formations en milieu de travail sont-elles prévues à cette fin ?

Q- existe-t-il dans l'organisation des mesures touchant la communication interne ? La communication interne fait-elle l'objet d'efforts ?

Q- L'organisation communique-t-elle au personnel son orientation stratégique ? Est-ce de façon détaillée, de façon partielle sans recourir à tous les acteurs, vaguement sans s'adresser directement au personnel ?

Q- Au sein de l'organisation, les idées et suggestions du personnel font-elles l'objet d'une attention spéciale ? Sont-elles systématiquement recueillies et étudiées ? Si elles sont recueillies, leur donne-t-on suite ?

- **Sur la manière de travailler dans l'entreprise :**

Q- Est-ce que le personnel part en équipe examiner les besoins du client ? Comment sont choisis les membres de l'équipe de projet ?

Q- L'organisation a-t-elle encouragé la mise en place d'équipe de travail ? Quels sont les indicateurs de cohésion des équipes ?

- **Sur les réunions de travail :**

Q- Est-ce que vous faites des réunions de travail pour le développement de projet en cours de réalisation ? Où ont-elles lieu ?

Q- La participation du plus grand nombre d'employés aux réunions est-elle encouragée ? Est-il facile de s'exprimer dans les réunions du personnel ? Est-ce qu'on s'assure que les employés puissent exprimer leur point de vue ?

Q- L'organisation encourage-t-elle la participation du personnel au processus décisionnel découlant de son orientation stratégique ?

- **Partage d'expériences et dialogue avec les clients :**

Q- L'organisation communique-t-elle son orientation stratégique à ses clients, partenaires et fournisseurs ?

Q- L'organisation consent-elle des efforts particuliers pour améliorer ses relations avec ses fournisseurs et partenaires ? A-t-elle une politique claire à cet égard ?

Q- Dans le processus de mise au point de nouveaux produits ou services, l'organisation privilégie-t-elle les équipes multifonctionnelles dont peuvent faire partie les clients ?

Q- L'organisation a-t-elle conclu des alliances stratégiques avec ses fournisseurs et partenaires, qu'elles soient ponctuelles ou à long terme ?

- **Sur l'information et la documentation :**

Q- quels sont les différents documents utiles pour la gestion courante, qui circulent entre les différents postes de travail ?

Q- quels sont les principes de recherches d'une information ? L'information est-t-elle acheminée et distribuée en respectant un circuit et des autorisations précises ?

Q- Sous quelles formes l'information parvient-t-elle à l'acteur ?

Q- Est-t-elle épurée, analysée, synthétisée et retraitée aux fins d'exploitation ?

Q- Pourquoi l'information est-t-elle livrée brute, non retraitée ?

Q- L'information est-t-elle diffusée en temps réel pour agir et faire réagir ?

Q- Est-t-elle sécurisée pour permettre une réelle avancée concurrentielle ?

Q- quelle est la valeur ajoutée de l'information ?

Q- L'information est-elle en convergence avec les besoins de celui qui va la recevoir ?

Q- Permet-elle d'orienter la réflexion et de préparer l'action ?

Q- Permet-elle à l'acteur d'améliorer sa connaissance ?

Q- Quelles sont les bases documentaires utilisées ?

Q- le système d'information en place permet-il de gérer efficacement les flux utiles et nécessaires à l'activité des différents acteurs de l'entreprise ?

Q- Quelles est l'utilisation réelles des nouvelles technologies de l'information ?

Q- l'information confidentielle est-elle transmise aux seules personnes concernées ?

Q- les fichiers commerciaux font-ils l'objet d'une protection spécifique ?

- **Sur les politiques de gestion des ressources humaines :**

Q- En matière de développement des compétences des employés, quels sont les moyens régulièrement mis en œuvre ? Ces moyens sont-ils mobilisés à la requête des employés ? Est-ce que cela se concrétise par la formation ?

Q- L'organisation favorise-t-elle la réorientation ou l'actualisation du personnel de l'entreprise ?

Q- Favorise-t-on l'apprentissage par l'action, le compagnonnage ?

Q- L'organisation est-elle ouverte au concept de diversification de la main-d'œuvre en matière de compétence, aptitudes et expériences ?

Q- Au sein de l'organisation, les fonctions et les responsabilités de chacun lui sont-elles indiquées ?

Q- L'organisation tient-elle compte de l'esprit d'équipe dans la grille d'évaluation des employés ?

- **A propos de la pérennisation du savoir :**

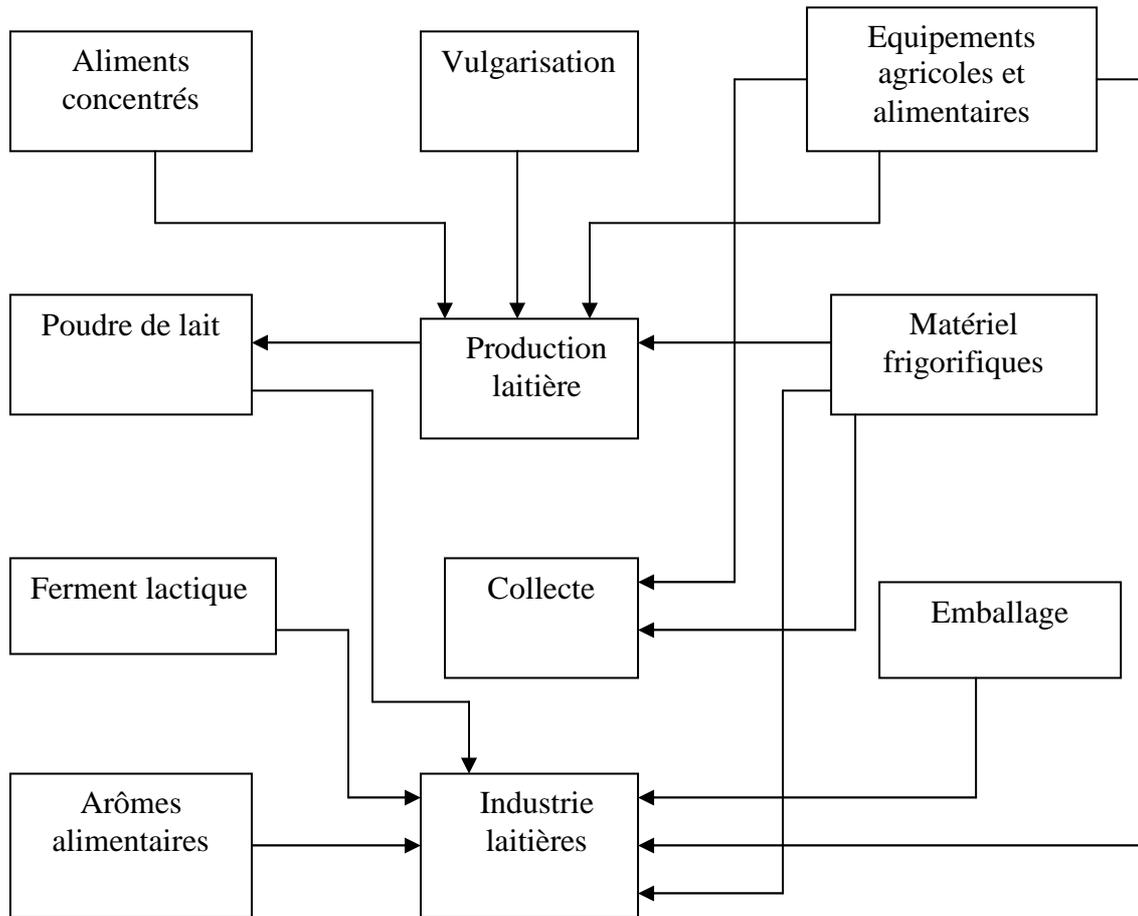
Q- Les retours d'expériences sont-ils capitalisés ? Certains cadres sont-ils motivés à formaliser, publier ?

Q- Comment est assurée la conservation des compétences-clés ou savoir-faire unique ?

Q- Comment formalise-t-on le savoir ?

Q- Existe-t-il des formateurs internes issus d'un réseau d'expert ?

Annexe 2 : Esquisse d'une grappe industrielle du lait et dérivés :



Source : J. Hassaiya, M. Padida et S. Tozanli :Lait et produits laitiers en Méditerranée, des filières en pleine restructuration. Edition :karthala. Paris, 2006.page 161.

Annexe 3 : Quelques instruments de conservation et de diffusion des connaissances :

CAPEX (capitalisation de l'expérience) : Est une méthode pour les PMI (10 à 2000 salariés). Le savoir faire fait l'objet d'une transcription par notes de synthèses thématique datées, qui sont enregistrées sur une base de données capitalisant les différentes expérimentations réalisées. Il faut apporter, lors de la phase relative à l'initialisation du processus, une assistance aux acteurs afin qu'ils puissent concrètement formaliser leurs connaissances aux fins de reproductibilité. Cette formalisation s'obtient en procédant par étapes : Identifier clairement les savoir-faire stratégiques (ou compétences clés) ; Procéder au recensement des savoirs à capitaliser identifiés par grands domaines. La connaissance, une fois formalisée par écrit, fait l'objet d'une analyse de faisabilité pédagogique afin d'estimer sa valeur transférable ou reproductible, c'est l'étape de la formalisation du transfert de la connaissance en fonction des besoins des utilisateurs potentiels. Il faut noter que la connaissance ne relève pas uniquement d'un acteur mais d'une série d'acteurs dont les missions sont complémentaires ou transverses. Dans ce cas, il s'agit de rédiger une synthèse d'ensemble pour en faire un support pédagogique interne pertinent. La base de connaissances est introduite dans la base de données pour diffusion élargie et enrichissement. La mise en œuvre de cette méthodologie nécessite le recours à un consultant spécialisé dans le domaine du management des connaissances. Chaque structure, à son niveau, peut de doter d'un outil de capitalisation sans pour autant procéder à un investissement dépassant le cadre de ses ressources.

L'extranet: C'est un outil de communication disponible à partir d'un site Internet. Il peut être développé soit dans le cadre d'une seule entreprise multi sites avec filiales (nationales ou internationales), soit dans le cadre d'un regroupement d'intervenants d'horizons totalement différents, désireux de travailler ensemble ou souhaiter partager leurs savoir faire.

GEIDE (gestion électronique de l'information et des documents existants): Est un moyen qui permet non seulement d'organiser le système informatique de diffusion- transmission, mais également simplifie la gestion et le stockage manuel de l'information papier. Il est important de clarifier les fonctions du système d'information de celles qui sont du ressort du système de gestion de la connaissance. Le système d'information n'est en fait, qu'un moyen d'accéder à la connaissance, qu'il s'agisse de la bureautique communicante (message, groupware, forums), des réseaux ou de la GED (gestion électronique des documents). Il gère des stock et des flux. En revanche, la connaissance se traduit par la nature de l'information utile qui est véhiculée par le système d'information. Ceci sous-tend qu'il faille non se préoccuper de l'efficacité de SI, mais également de la qualité des documents qui transmettent la connaissance. Le système de gestion des connaissances (SGC) est constitué par un ensemble organisé de savoirs et de savoir-faire transcrits dans différents supports (documents), actionnés par différents outils permettant de les exploiter le moment opportun (arbres de compétences, Umap, système de gestion des bases de données). Les SGC est intégré au SI par sa vocation plus large. C'est à lui que revient la gestion des flux, l'alimentation des bases, le stockage, le tri et la destruction de l'information.

GINGO : Est un logiciel qui effectue la synthèse des compétences d'une entreprise à partir du recueil préalable de l'ensemble des savoir-faire de chaque acteur. Ce logiciel possède des fonctionnalités telles que : représentation graphique synthétique et évolutive des données, navigation contextuelle et intuitive dans l'environnement hypertextuel des espaces d'information construit par l'arbre, communication et messagerie adressée par la signification,

simulation et modélisation de problématiques et de solutions, mise à jour dynamique, interactive et agrégative en temps réel. Cet outil a connu un développement chez EDF, GDF, PSA, CEA, IBM, Coopers&Lybrand consultants, Bossard, gémini consultants, RATP).

GROUPWARE ou collecticiel : Il regroupe un ensemble d'application informatique qui autorisent toute forme de travail à distance, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Cet outil intègre les messagerie, les forums de discussions, la gestion documentaire, le workflow. Les principaux progiciels utilisés sont Exchange server de Microsoft, Lotus note d'IBM, Groupwise de Novell.

REX (retour d'expérience) : c'est une méthode de conservation de la connaissance dont l'objectif est de permettre la maîtrise du cycle de retours d'expériences à travers le système de gestion de l'expérience de l'entreprise (SGEE). Le SGEE repose sur deux processus : le premier capte l'expérience produite, le second fournit les éléments de cette connaissance. entre ces deux processus, intervient le stockage qui constitue la véritable mémoire de l'entreprise. Cette mémoire est disponible sur une base de données contenant tous les éléments d'expérience dont la structuration s'obtient à partir de procédures codifiées. La consultation s'effectue en langage libre permettant ainsi de retrouver les expérimentation accumulées. Elles se présentent sous la forme de dossiers d'informations ordonnées par domaines de pertinence et compétences de la documentation adéquate. Cette méthode est utilisée par EDF et l'Aérospatiale (gestion de l'expérience du concorde et des airbus).

SGBD (système de gestion de base de données) : les bases de données (clients, produits, articles) sont des outils conçus pour pouvoir gérer et exploiter des masses d'informations importantes. Le SGBD permet, quand à lui, l'exploitation et le croisement de plusieurs bases de données clients, autorisant notamment des interfaces à distance. Les plus fréquemment utilisées sont Accès, Sybase et Oracle.

Les systèmes experts (ou l'intelligence artificielle). Leur principale fonction est d'apporter une assistance opérationnelle aux utilisateurs en facilitant les raisonnements complexes, ou en permettant l'accès à une connaissance qu'ils n'ont pas, ou en simplifiant la résolution de problèmes précis.

UMAP : C'est un logiciel de visualisation et d'exploitation individualisée de l'information de masse. C'est un outil qui permet de cartographier et d'exploiter efficacement des masses d'informations dans leur format d'origine. Il comprend deux versions : UMAP Universel qui permet des recherches sur les réseaux locaux et Internet, et UMAP Web qui traite exclusivement des informations recueillies sur les pages web.

Workflow ou gestionnaire de flux d'informations : C'est une émanation du Groupware permettant d'optimiser la gestion des flux de documents entre utilisateurs ou groupes d'utilisateurs. Il facilite la coordination des travaux collectifs par la mise en place d'une base de communication. En outre, le Workflow permet un suivi des procédures mises en place par l'entreprise.

Source :Bûck J-Y : Le management des connaissances, mettre en œuvre un projet de knowledge management, Edition : Editions d'organisation, Paris, 1999, Page 99.

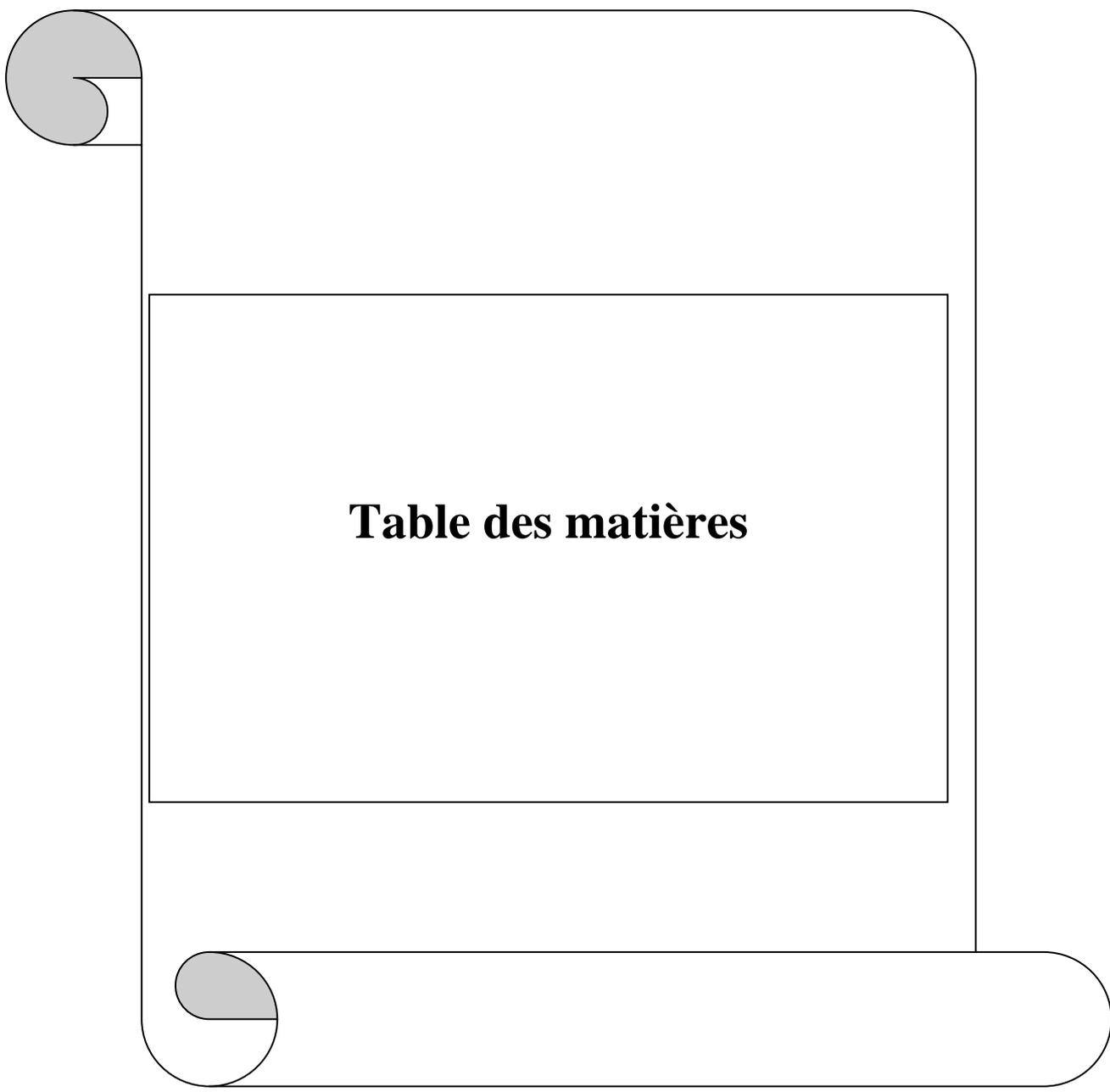


Table des matières

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : la nature de la firme.....	4
Section 1 : Les théories contractuelles de la firme.....	5
1) La théorie des coûts de transaction	5
2) La théorie de l'équipe production	6
3) La théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence	7
3-1) La théorie des droits de propriété	7
3-2) La théorie de l'agence	8
Section 2 : Les théories cognitives de la firme	9
1) La théorie comportementale	9
2) La théorie évolutionniste	10
3) Les théories stratégiques	11
Section 3 :La structure de la firme	12
1) Définition de la structure	12
2) Les différentes formes de structure	13
2-1) Les structures selon la division du travail	13
2-2) Les structures selon le mode d'exercice du pouvoir	14
2-3) Les structures selon les comportements sociaux des acteurs	15
3) Le choix d'une structure	15
3-1) Centralisation ou décentralisation	15
3-2) Structures pyramidale et structure plates.....	16
3-3) Structures formelles et informelles	16
4) L'approche d' Henri Mintzberg sur la structure	16
4-1) La configuration simple	17
4-2) La bureaucratie mécaniste	17
4-3) La structure divisionnelle	17
4-4) La bureaucratie professionnelle	17
4-5) L'adhocratie	18
5) L'évolution des structures	19
6) les nouvelles structures	19
6-1) La structure par projet	19
6-2) L'entreprise en réseau	20
7) Le principe hiérarchique dans la firme	20
6-1) le pouvoir réglementaire	21
6-2) le droit de direction du chef d'entreprise	21
6-3) Le droit de prendre des sanctions	21
Chapitre II: la firme et son environnement	23
Section 1) Les différents composants de l'environnement de l'entreprise	23
1)les facteurs définissant l'environnement de l'entreprise	23
1-1) Les facteurs géographiques et démographiques	24
1-2) Les facteurs socioculturels	24
1-3) Les facteurs juridiques et institutionnels	24

1-4) Les facteurs technologiques	24
1-5) Les facteurs concurrentiels	24
1-6) Les facteurs sociaux	25
1-7) Les facteurs économiques	25
2) L'approche de Porter en terme d'intensité concurrentielle	25
2-1) Le risque d'apparition de nouveaux concurrents	26
2-2) Le pouvoir de négociation des fournisseurs	26
2-3) Le pouvoir de négociation des clients	26
2-4) L'existence de biens de substitution	26
2-5) La pression concurrentielle interne du marché	27
Section 2 : les contraintes de la firme moderne	27
1) Cycle de vie d'un produit	27
1-1) Développement d'un nouveau produit	28
1-2) Introduction du produit sur le marché	29
1-3) Stade de croissance	29
1-4) Stade de maturité	30
1-5) Stade de déclin	30
2) Gestion du cycle de vie	28
3) Diffusion de l'innovation	31
4) Technologie et cycle de vie technologique	32
4-1-1) Définition de la technologie	33
4-1-2) Le portefeuille technologique	33
4-2) le cycle de vie technologique	33
4-2-1) Les étapes de cycle de vie de la technologie	34
4-3) La classification des technologies	32
Section 3 : La firme face à la crise	35
1) Concepts et définition de la crise	36
2) Différents types de crises	36
3) Comment expliquer les crises	36
3-1) Les cycles économiques	36
3-2) Schumpeter et l'explication technologique de la crise	38
3-3) Des crises de plus en plus profondes et rapprochées	38
Chapitre III : l'apprentissage organisationnel	40
Section1 : le concept de l'apprentissage organisationnel	40
1) La genèse de l'apprentissage organisationnel	40
2) définitions	42
3) Les perspectives de l'apprentissage organisationnel	43
3-1) l'apprentissage organisationnel comme adaptation	43
3-2) l'apprentissage organisationnel comme développement des théories d'usage	44
3-3) l'apprentissage organisationnel comme gestion des connaissances	45
3-4) l'apprentissage organisationnel comme capitalisation de l'expérience	45
4) Les dimensions d'apprentissage organisationnel	46
4-1) La dimension Individu-Organisation	47
4-2) La dimension Evolutionary-Design	47

5) La typologie des systèmes d'apprentissage organisationnel	48
5-1) les systèmes d'apprentissage organisationnels centralisés	48
5-2) les systèmes d'apprentissage organisationnels méthodologique	49
5-3) les systèmes d'apprentissage participatifs	49
5-4) Le système d'apprentissage formalisés	50
5-5) les systèmes de gestion formels	51
6) Les apprentissages simples et double boucle	51
6-1) L'apprentissage en simple boucle	51
6-2) L'apprentissage en double boucle	51
Section 2 : De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel	52
1) Processus et résultat de l'apprentissage individuel	52
1-1) Le processus d'apprentissage individuel	53
1-1-1) La perspective béhavioriste	53
1-1-2) Les perspectives cognitivistes et socioconstructivistes	55
1-2) Le résultat du processus : la connaissance	58
2) La connaissance personnelle versus connaissance sociale	59
2-1) La perspective statique	59
2-2) La perspective dynamique	60
3) L'individu, l'interaction et le collectif qu'ils produisent	62
Section 3 : Les obstacles liés à l'apprentissage organisationnel	63
1) le concept de dépendance au sentier	63
2) Le changement vu comme menace	63
2-1) les résistances liées à la personnalité et aux individus	63
2-2) les résistances liées au mode d'implantation du changement	64
3) Les barrières à l'apprentissage organisationnel en simple boucle	64
4) La gestion du changement	65
Chapitre IV :L' innovation	67
Section 1 : définition et formes d'innovation	67
1) Définition de l'innovation	67
2) L'innovation dans la théorie des organisations	68
3) L'innovation : manifestations et implications	69
3-1) Un phénomène économique spécifique	69
3-2) Formes et champs de manifestation de l'innovation	70
3-3) Nature et portée différenciées des innovations	72
3-4) L'impact positif de l'innovation au niveau micro-économique	73
4) les sources de l'innovation.....	75
4-1) L'entrepreneur individuel et les occasions d'innover	75
4-2) Le rôle du manager	76
4-3) Le lien entre culture d'entreprise et innovation	77
4-4) L'innovation en grand	78
4-5) Le modèle de la big science	79
5) Mettre en place une stratégie d'innovation totale	79
Section 2 : Innovation et dynamique concurrentielle	80
1) L'innovation comme déterminant de la concurrence	80
2) La concurrence par l'innovation	81

3) Se concurrencer pour pouvoir innover	82
4) Innovation, mondialisation et compétitivité	83
4-1) Systèmes nationaux d'innovation et compétitivité technologique	83
4-2) Innovation, croissance et développement	84
Section 3 : Des facteurs qui suscitent l'innovation	85
1) Les conditions du dialogue interdisciplinaire	85
2) Diversifier les profils, les cultures et les points de vue	85
3) Être en veille pour ce qui est nouveau	86
4) L'innovation n'est pas la chasse gardée du département R&D	86
Chapitre V : l'entreprise apprenante	88
Section1 : définition et caractéristiques	88
1-Définition de l'entreprise apprenante	88
2-Les caractéristiques de l'organisation apprenante	88
2-1) C'est une organisation formatrice	89
2-2) C'est une organisation qualifiante	89
2-3) L'entreprise apprenante est capitaliste de connaissances	89
2-4) L'entreprise apprenante favorise l'implication de l'encadrement	89
2-5) L'entreprise apprenante et l'évaluation	90
2-6) Sa capacité à apprendre est sa principale source de compétitivité	90
2-7) Elle est caractérisée par son développement des compétences collectives	90
3) Savoir tacite et savoir explicite dans l'entreprise apprenante	91
3-1) La conversion des connaissances	91
4) Les avantages de l'apprentissage organisationnel pour l'entreprise apprenante	93
5) La mémoire organisationnelle	93
Section 2 : Fondements et catalyseurs de L'entreprise apprenante	93
1) Les trois principes fondateurs	93
1-1) L'interaction avec l'environnement	94
1-2) l'apprentissage individuel	94
1-3) l'apprentissage organisationnel	94
2) Les trois principes catalyseurs	95
2-1) Des visions partagées	95
2-2) structure organisationnelle facilitant les processus d'apprentissage	95
2-3) Le renouvellement du rôle de la hiérarchie dans l'organisation	96
Section 3 : les Outils de gestion de l'entreprise apprenante	97
1) La définition des outils de gestion	98
1-1) Un dispositif formel	98
1-2) La co-construction avec l'organisation	99
2) Les outils de l'entreprise apprenante	101
2-1) Les outils technologiques et organisationnels	101
2-2) les effets de l'introduction des technologies d'information	103
Section 4 : Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante	104
1) Définition de la compétence	105
2) Le rôle des individus dans l'organisation apprenante	105

3) Le développement permanent des compétences	106
3-1) le développement individuel des compétences	106
3-2) le développement des compétences d'une équipe	107
3-3) le développement de l'organisation	107
Section 5 :La formation au sein de l'entreprise apprenante	108
1) Le plan de formation	108
2) La politique de formation de l'entreprise	108
3) Collecter et analyser des besoins de formation	108
4) Elaborer le plan de formation	109
5) Objectifs de formation et nature de l'action	109
6) Chiffrer le plan de formation	110
7) Réaliser et suivre le plan de formation	110
8) Evaluer le plan de formation	110
Chapitre VI : Etude de cas : le cas de HODNA Lait	112
Section1 : La filière lait en Algérie.....	112
1) Présentation de la filière lait en Algérie	112
2) L'aval et l'amont de la filière lait en Algérie	113
3) Les facteurs qui expliquent la stagnation de la production du lait	114
4) La consommation du lait et dérivés en Algérie	115
5) La dépendance à l'égard du marché extérieur	116
6) Le paysage industriel laitier	117
Section 2 : Présentation de l'entreprise Hodna Lait	118
1) Rappel historique dans le cadre des avantages octroyés par l'Etat (APSI - ANDI)	118
2) Les ateliers et capacité de production	121
3) Matières premières et emballages	121
4)Production et processus de production	123
5) les utilités	125
6) Implantation des ateliers et flux	126
7) Qualité et rebuts	126
8)L'organisation et les ressources humaines	127
9)Climat et conditions de travail	129
Section 3 : Analyse des résultats du questionnaire et commentaires	129
1) Un besoins d'une réorganisation	129
2) Une situation organisationnelle fragile	130
3) Sur le process et la méthode de production	132
3-1) Sur la planification et le suivi de la production	133
3-2) Sur la maintenance et l'entretien	133
4) Sur l'hygiène et la qualité	134
5)Sur la communication entre les diverses composantes dans l'entreprise	134
6) Sur l'information et la documentation	135
7)Sur le niveau de formation	135
8) Sur l'investissement immatériel	135

Conclusion générale	138
Bibliographie	140
Liste des tableaux et figures	143
Annexes	145
Table des matières	152

Résumé :

Être en veille tout le temps, apprendre de l'environnement et agir vite et d'une manière efficace sont les moyens les plus sûrs de conquérir le marché et être toujours compétitif. Dans ce sens, la notion d'apprentissage organisationnel nous paraît très importante et répond d'une manière efficace aux changements et aux menaces permanentes de l'environnement à travers l'adaptation et le développement des nouvelles connaissances.

Sans innover, tous les efforts consentis par l'entreprise pour apprendre et développer des nouvelles connaissances deviennent stériles. En effet, l'innovation constitue le fruit même des pratiques de l'apprentissage organisationnel, c'est un facteur déterminant de la pérennité des entreprises.

L'entreprise apprenante est un aboutissement logique de la conjugaison des deux notions à savoir: l'apprentissage et l'innovation.

L'entreprise algérienne est appelée à être en veille permanente de son environnement, et se remettre en cause d'une façon permanente et ce en développant des nouvelles connaissances lui permettant de cerner ses insuffisances et d'innover.

ملخص :

أن تكون المؤسسة في استماع و رصد مستمر لمحيطها، أن تتعلم من هذا الأخير وتتصرف بسرعة وفعالية هي السبل الأكثر أمانا لتكون أكثر تنافسية لضمان مكانتها في السوق. في هذا المعنى، مفهوم التعلم المؤسسي يبدو لنا في غاية الأهمية ويستجيب بفعالية للتغيرات البيئية والتحديات الدائمة من خلال التكيف وتطوير معارف جديدة. دون الابتكار، جميع الجهود التي تبذلها الشركة لتتعلم مهارات جديدة والتطوير تصبح عقيمة، في هذا السياق، يعتبر الابتكار بمثابة الثمرة الأساسية لمسيرة التعلم المؤسسي و يعتبر العامل الأساسي لضمان دوام المؤسسة. مفهوم المؤسسة المتعلمة هو نتيجة منطقية لمزيج من مفهومين هما: التعلم والابتكار. الشركة الجزائرية مطالبة برصد مستمر لبينتها، إعادة تقييم مستمر لكفاءاتها و قدراتها، و هذا من خلال التعلم المستمر الذي يمكنها من تدارك نقائصها و الابتكار.