

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion

Département des sciences économiques

**Mémoire en vue de l'obtention
du diplôme de magister
Option : « Management des entreprises »**

Sujet :

**Essai d'analyse des effets de l'apprentissage
organisationnel sur la culture organisationnelle : cas de
l'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers
(ENGTP)**

Présenté par : M^{elle} CHIKH Nabila

Dirigé par : M^r ALI-ZIANE Mohand-Ouamar

Devant le jury d'examen composé de :

Président : M^r CHABANI Smail, Professeur, ESHEC, Alger.

Rapporteur : M^r ALI-ZIANE Mohand-Ouamar, Maître de conférences « A », université de Boumerdès.

Examineurs : M^r GUENDOUIZI Brahim, Maître de conférences « A », UMMTO.

M^{me} MELBOUCI Leila, Maître de conférences « B », UMMTO.

M^r ABIDI Mohamed, Maître de conférences « B », UMMTO.

Soutenu le : 13 juillet 2011.

Sommaire

Glossaire

Table des illustrations

Introduction générale.....2

Chapitre I : Cadre conceptuel : culture et apprentissage organisationnel....9

Introduction au chapitre I10

Section 1 : La culture organisationnelle, principal déterminant de l'entreprise

Apprenante.....11

1-1-Fondamentaux de la culture organisationnelle.....11

1-2-L'entreprise apprenante : Définition et caractéristiques.....22

1-3-Aspects opérationnels de la culture organisationnelle.....26

Section 2 : Revue de la littérature sur le phénomène d'apprentissage

Organisationnel.....30

2-1- Nature du phénomène de l'apprentissage organisationnel.....30

2-2-L'apprentissage organisationnel : Un cadre théorique riche.....40

3-3-Apprentissage organisationnel : Le contenu d'un concept.....50

Conclusion au chapitre I.....56

Chapitre II : Efficacité et portée de l'apprentissage organisationnel.....58

Introduction au chapitre II.....59

Section 1 : Pratiques de l'apprentissage organisationnel : Des forces de mouvement

et des forces d'inertie.....60

1-1-Principaux outils de l'apprentissage organisationnel.....60

1-2-Quelques obstacles à l'apprentissage organisationnel.....74

Section 2 : Impact de l'apprentissage organisationnel sur l'organisation.....77

2-1-Effets de l'apprentissage organisationnel sur le fonctionnement de l'entreprise...78

2-2-Effets de l'apprentissage sur la culture organisationnelle..... 83

Section 3 : Perspectives de mutation	90
3-1- La formation du personnel	90
3-2- La participation du personnel.....	96
3-3- La communication interne de l'entreprise.....	100
Conclusion au chapitre II.....	105
<i>Chapitre III : Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP.....</i>	106
Introduction au chapitre III.....	107
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : l'ENGTP.....	107
1-1-Profil de l'ENGTP.....	108
1-2- Présentation de la Direction Organisation et Ressources Humaines.....	120
Section 2 : Méthodologie de l'étude de cas ENGTP.....	126
2-1- Définition de l'objet de l'enquête.....	126
2-2- Méthodologie de recueil de données.....	127
2-3- Analyse des résultats : impact de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle.....	131
2-4- Les leviers d'action des mécanismes d'apprentissage organisationnel.....	153
Conclusion au chapitre III.....	155
Conclusion générale.....	157
Bibliographie.....	163
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Dans un monde en proie à de grandes difficultés, nombreux sont ceux qui prônent l'avènement d'un développement durable. Mais comment y parvenir ?

La culture et l'apprentissage organisationnels semblent être « la clef de voûte » de cette réussite. Cette opinion fait d'ailleurs l'objet d'une reconnaissance large de la part de la littérature du management.

Afin d'obtenir des résultats qui soient à la hauteur des enjeux, il faudrait donc mettre en œuvre une culture organisationnelle en vue de l'apprentissage et du développement durable.

En effet, une organisation, c'est d'abord un ensemble de personnes et de moyens, dont les comportements sont les clés de la réalisation effective des opérations. La plus grande part de ces comportements sont en fait la conséquence de ce qu'elles ont dans leur tête, c'est-à-dire leur culture.

Il s'agit d'une stratégie d'intégration, de type normatif, puisque les comportements sont coulés dans des normes communes, généralement acceptés. C'est également une stratégie réactive, puisque l'organisation adapte ses fonctionnements.

Par ailleurs, dans un monde soumis aux turbulences de grands changements, les organisations doivent apprendre plus vite afin de s'adapter au nouvel environnement économique et technologique en perpétuel mouvement, ce qui nécessite une culture de l'apprentissage qui fonctionne comme « un système d'apprentissage permanent »⁽¹⁾.

Ainsi, l'apprentissage et la culture au sein d'une organisation constituent des problématiques fréquemment étudiées, tant en sciences de gestion qu'en économie ou en sociologie notamment, compte tenu de leur caractère déterminant pour les résultats d'une organisation. Dans cette perspective, nous considérons que l'adoption d'un processus d'apprentissage organisationnel pourra contribuer à la diffusion de la culture

(1) : ARGYRIS C. et A. SCHON D., « Apprentissage organisationnel », « Théorie, méthode, pratique », édition De Boeck Université, Paris, 2002, p.242.

organisationnelle et permettra, ainsi, la mobilisation et l'adhésion du personnel et l'amélioration économique de l'entreprise.

Arrivés à ce stade d'analyse, nous formulons notre principale interrogation. Il s'agit d'évaluer l'implication de l'apprentissage sur la culture organisationnelle, autrement dit, quels sont les effets de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle ?

Cette interrogation majeure se traduit par une série de questions secondaires, à savoir :

- Qu'est ce que la culture organisationnelle ?
- Est-elle un déterminant pour l'entreprise apprenante ?
- Quel est l'apport de l'apprentissage dans le domaine organisationnel ?
- Quelles sont les caractéristiques facilitant l'apprentissage organisationnel ?
- Quels sont les éléments permettant d'expliquer la relation existante entre la culture organisationnelle et l'apprentissage organisationnel ?
- Quels sont les outils et pratiques mis en œuvre par l'organisation afin d'adopter un apprentissage collectif efficace ?
- Rencontre-t- il des impasses lors de son déroulement ?
- Qu'en est il de la culture organisationnelle au sein de l'entreprise algérienne ?
- Quelles voies de développement pour l'entreprise algérienne dans un contexte propice à la dynamique de création et acquisition de connaissances managériales ?

Hypothèses de travail

Pour apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons supposé au préalable un certain nombre de propositions à confronter à l'analyse sur le terrain :

- La culture organisationnelle peut être considérée comme un outil de gestion et un déterminant majeur de l'entreprise apprenante.

- L'entreprise apprenante ne pourra émerger sans une culture organisationnelle orientée vers l'apprentissage.
- L'apprentissage organisationnel amène à répondre aux défis nouveaux, souvent imprévisibles qui se posent dans le contexte complexe du développement organisationnel.
- Plusieurs outils et pratiques peuvent être mis en œuvre dans le but de faciliter et de contribuer au processus d'apprentissage organisationnel.
- L'adoption de l'entreprise algérienne de cette action d'apprentissage ouvre la voie aux opportunités de la gestion de ses ressources humaines, améliore sa culture et sa performance organisationnelle.

Intérêt de la recherche

Nous nous intéressons, dans le cadre de ce travail, à l'analyse de l'apprentissage organisationnel, qui est toujours évolutif, et son impact sur la culture organisationnelle.

L'intérêt de notre recherche est apprécié par le fait que nous essayerons d'améliorer la compréhension de ce thème, qui paraît être au centre de nombreuses préoccupations, d'enrichir l'université d'informations complètes et efficaces et d'intégrer par la suite, une équipe de recherche scientifique afin de travailler sur le sujet en question.

Nous voulons également, par ce travail, contribuer à cette question qui se pose actuellement dans les entreprises de façon globale, et l'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers ENGTP de façon spécifique, ouvrir la voie à la réflexion et à la recherche de nouveaux outils et moyens afin de faciliter ce processus d'apprentissage.

Motifs du choix du thème

Entrant dans le cadre d'une formation post-graduée spécialisée en « Management des entreprises », le choix de ce thème de recherche tient aux raisons suivantes :

Les travaux de recherche et d'analyse économique portant sur le sujet sont relativement rares en Algérie. Un tel thème est dicté par la volonté d'approfondir des questions élaborées durant notre formation théorique.

Le processus d'apprentissage organisationnel qu'adopte l'entreprise algérienne de manière générale, et l'ENGTP de manière particulière débouche sur un changement de comportement interpersonnel et organisationnel remarquable. Notre choix du sujet s'inscrit justement dans cette préoccupation en essayant de ressortir les opportunités d'un apprentissage organisationnel, source d'efficacité au sein de l'entreprise.

Enfin, nous avons mené une étude pratique au niveau de l'entreprise l'ENGTP-filiale du groupe SONATRACH- dans la mesure où elle joue un rôle stratégique dans l'activité économique de notre pays. C'est une entreprise soucieuse de préserver ses acquis dans un environnement caractérisé par des changements mouvants. Elle a adopté le processus d'apprentissage organisationnel depuis quelques années afin de répondre aux changements mouvants et de lutter contre les comportements négatifs découlant des méthodes de gestion algérienne ⁽¹⁾.

Méthodologie de recherche

En s'inscrivant dans le contexte de valorisation des processus d'apprentissage organisationnel et d'analyse de leurs effets sur la culture organisationnelle, notre travail s'inspire essentiellement des travaux élaborés par la méthode positiviste.

Cette démarche est soumise à deux conditions/ contraintes :

- L'objectivation, c'est-à-dire la rupture avec les prénotions et les intérêts inconscients ayant pour but de modifier le réel.
- La démonstration, à travers des preuves, afin de décrire et d'identifier les relations entre les divers phénomènes, et en fin, de vérifier la réfutabilité par confrontation au réel.

(1) : MELBOUCI L., « Le modèle des entreprises publiques Algériennes : échec ou fin de mission », édition AL AMEL, Tizi Ouzou, 2008, p. 404.

Pour mener à bien cette étude, nous allons faire appel à une information secondaire collectée à travers une recherche documentaire (ouvrages, revues et colloques, thèses et mémoires, sitographie, documentation de l'entreprise ENGTP), ainsi qu'une information primaire recueillie par des questionnaires et entretiens.

Les questionnaires seront adressés à plusieurs cadres, dirigeants et responsables de la direction Ressources Humaines et la direction Communication appartenant à la direction centrale de l'ENGTP sise à Réghaia. Nous avons privilégié une enquête directe qui se traduit par la réalisation d'entretien dirigé auprès des responsables de cette direction.

Enfin, analyser l'impact de l'apprentissage sur la culture organisationnelle nécessite des efforts d'observations qui seront consentis tout au long de notre enquête.

Pour répondre à l'objectif précité, nous allons structurer notre travail de la façon suivante :

Dans un premier temps, nous allons effectuer une revue de la littérature se rapportant aux concepts : culture organisationnelle et apprentissage organisationnel.

Dans le premier chapitre intitulé « Cadre conceptuel : Culture organisationnelle, apprentissage organisationnel », nous mettrons en relief des définitions explicites du concept de « culture organisationnelle », qui est si exhaustif et si complexe dans le fond et dans la forme. En suite, nous approfondirons l'analyse portant sur la culture organisationnelle comme principal déterminant de l'entreprise apprenante. Pour conclure ce chapitre, nous introduirons notre cadre conceptuel pour l'apprentissage organisationnel. Il s'agira :

- D'une part, de définir l'apprentissage organisationnel,
- D'autre part, de synthétiser les différents processus et niveaux d'apprentissage organisationnel.

Dans un second temps, nous chercherons à identifier l'efficacité et la portée de l'apprentissage organisationnel. A cet effet, nous débuterons ce chapitre par aborder les différents outils- jugés nécessaires pour l'apprentissage organisationnel- tels que la formation, la mobilisation, et la participation du personnel, ainsi que des pratiques pouvant favoriser le déroulement de cette démarche.

En outre, nous mettrons en exergue certaines impasses pouvant freiner ou encore dévier l'apprentissage organisationnel. Celles-ci peuvent être soit en interne ou en externe de l'entreprise (faible implication des salariés, manque de communication interne de l'organisation, changement environnemental, etc.).

Puis, nous démontrerons l'apport de l'apprentissage organisationnel tant sur l'organisation elle-même, que sur sa culture organisationnelle. C'est ce qui forme la toile de fond de notre travail.

En effet, la diffusion et le développement des connaissances au sein de l'organisation produit des effets sur son fonctionnement, et sur son système social (création de normes et de valeurs communes et partagées par l'ensemble du personnel, changement culturel, renforcement,...).

Au terme de ce chapitre, quelques suggestions seront proposées en vue d'améliorer l'apport de l'apprentissage organisationnel.

Le troisième chapitre sera consacré à la problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : l'ENGTP.

A ce niveau, notre analyse portera sur une étude empirique de cette entreprise. Nous mènerons une enquête portant sur l'analyse de la culture organisationnelle caractérisant cette entreprise.

Nous illustrerons, également, ce qui s'est passé au cours de ces dernières années au sein de cette entreprise, à savoir l'apparition et l'adoption du processus d'apprentissage organisationnel par son personnel. Nous aboutirons à une constatation des effets pertinents de ce phénomène sur l'entreprise concernée.

Enfin, nous tenterons de proposer des recommandations et perspectives permettant d'atteindre un meilleur résultat du phénomène d'apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise ENGTP.

Contraintes liées à la recherche

***Limites temporelles**

Vu la nature des phénomènes étudiés tout au long de notre travail de recherche (culture organisationnelle, processus d'apprentissage organisationnel), nous sommes contraints de les analyser sur une période assez longue.

***Limites spatiales**

Afin d'appréhender la réalité du terrain, nous allons cibler la direction centrale de l'entreprise ENGTP installée au niveau de Réghaia pour des raisons personnelles (contraintes de déplacement).

De plus, pour la même raison, nous nous contenterons de mener une enquête limitée, puisque l'accès aux informations de l'ensemble des unités de l'ENGTP implantées sur tout le territoire national est difficile.

Chapitre I : Cadre conceptuel : culture et apprentissage organisationnel

Introduction au chapitre I

Dans un environnement marqué par l'ouverture des marchés et le libre échange, on assiste à une intensité concurrentielle de plus en plus forte et à des exigences stratégiques et organisationnelles nouvelles de la part des clients et des donneurs d'ordre. L'organisation se trouve ainsi confrontée à des profonds changements pour faire face aux nouveaux défis technologiques, économiques et institutionnels, qui constituent un enjeu majeur.

Dans ce sens, on voit beaucoup d'organisations adopter des modèles d'organisation du travail qui recoupent plusieurs modèles selon la technologie utilisée, les contraintes de l'environnement, les valeurs des dirigeants, les compétences du personnel et surtout selon leur capacité d'apprentissage....

Tout ceci nous amène à nous interroger sur le poids qu'apportent la culture et l'apprentissage au fonctionnement de l'organisation.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons organisé notre chapitre en deux sections. Notre première section se concentre sur la littérature exploitée pour construire un champ d'analyse se rapportant à la culture organisationnelle.

Nous avons, tout d'abord, présenté le cadre conceptuel de cette notion. Puis, nous avons défini qu'est ce que l'entreprise apprenante, afin de déceler des éléments communs caractérisant à la fois culture organisationnelle et entreprise apprenante.

Dans une seconde section, nous nous sommes concentrés sur l'abondance de la littérature concernant l'apprentissage organisationnel. Nous avons identifié la nature du phénomène en question selon trois critères (objectifs, sources, dimensions). Puis, nous avons étudié son champ théorique, afin d'en comprendre les ressorts, les distinctions et les complémentarités existantes entre les diverses approches. En fin, nous avons pu dégager des éléments de définition du sujet traité.

Section 1 : La culture organisationnelle, principal déterminant de l'entreprise apprenante

La culture organisationnelle est devenue de nos jours un thème majeur de recherches, de réflexions et d'interventions en management. Elle est considérée comme une source d'efficacité et de performance pour l'entreprise.

De plus, la littérature managériale décrit l'entreprise apprenante comme l'apprentissage continu qui vise à créer, à maintenir et à développer une culture organisationnelle pour encourager tous ses membres à apprendre en permanence afin d'être plus performants.

1-1- Fondamentaux de la culture organisationnelle

Dans la gestion de ses activités, l'organisation présente des caractéristiques propres dont la plupart ont des fondements culturels. Ainsi, la culture organisationnelle constitue un des niveaux d'analyse du phénomène culturel dans les organisations. Il importe alors d'en connaître les principes et les composantes, et de déceler les limites. C'est à ce niveau qu'explore la suite de ce chapitre.

1-1- 1- Définition de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle permet d'accroître la connaissance de la réalité de l'entreprise, la compréhension du climat social, et peut fédérer les initiatives et les volontés. A cet effet, nous pouvons la considérer comme un outil de gestion et un déterminant majeur de l'organisation apprenante.

Il existe de multiples définitions de la culture organisationnelle. Plusieurs auteurs ont mis l'accent sur ce phénomène et ont convergé leurs idées dans leurs présentations respectives de ses principes, composantes, et limites.

Le tableau ci après met en exergue celles qui ont retenu beaucoup l'attention au cours des trente dernières années.

Tableau n° 1 : Définition de la culture organisationnelle selon différents auteurs

Auteur	Définition de la culture organisationnelle
PETTIGREW (1979)	-c'est le système des significations acceptées publiquement et collectivement par un groupe donné à un moment donné.
BOSCHE (1984)	-un système de valeurs partagées (ce qui est important) et de croyances (comment les choses fonctionnent) en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire des normes de comportement (la manière dont on fait les choses ici).
LEMAITRE (1985)	-un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. Cela signifie que chacun dans l'entreprise, adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis-à-vis de ses clients, de son personnel et de ses actionnaires.
BARNEY (1986)	-un ensemble complexe de valeurs, de croyances, de convictions et de symboles qui définissent comment une entreprise doit conduire ses affaires.
VAN MAANEN et KUNDA (1989)	-renvoie à la connaissance des membres d'un groupe donné qui est plus ou moins partagée. Il s'agit de la connaissance qui informe, enchâsse et prend forme dans les activités routinières des membres du groupe. La culture se constitue à travers les actions et les paroles des membres d'un groupe et doit être interprétée par eux. La culture n'est pas visible en soi, elle l'est cependant dans ses représentations.
TRICE et BEYER (1993)	-Les cultures sont des phénomènes collectifs incorporant les réponses des personnes à l'incertitude et au chaos qui sont inévitables dans l'expérience humaine. Ces réponses se répartissent en deux catégories : la première catégorie concerne la substance de la culture (croyances partagées et vécues émotionnellement- les idéologies). La seconde concerne ses formes (objets et actions observables par lesquels les membres d'une culture expriment, affirment et communiquent la substance de leur culture à d'autres).

Source : conçu par moi même à partir de plusieurs sources.

Edgar SCHEIN nous donne une définition synthétique qui reste la référence centrale du management. Pour cet auteur, « la culture organisationnelle est la structure (Pattern) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires résoudre. »⁽¹⁾.

Ce foisonnement de définitions est un signe de la puissance d'évocation du concept. Il donne une vision unitaire et organique de la culture organisationnelle et met en lumière que celle-ci :

- a tendance à recouvrir tous les aspects du fonctionnement humain,
- décrit l'organisation symbolique d'un groupe, la transmission de l'ensemble des valeurs étayant la représentation que le groupe se fait de lui-même, des rapports avec les autres groupes et ses rapports avec l'univers naturel,
- a besoin d'une cohésion interne et d'une interaction avec l'environnement externe,
- est identifiée dans le temporel (historique), définie dans le champ spatial (environnement) et appliquée en stratégie dans le sens où elle s'adapte aux objectifs économiques,
- constitue la base de l'identité de l'entreprise et représente l'ensemble des normes, des valeurs et des comportements que partage les membres du même groupe,
- résulte de la combinaison de trois savoirs :
 - Le savoir faire : C'est-à-dire les compétences distinctives des métiers que développe l'entreprise,
 - Le savoir dire : C'est les formes de communication interne et externe,
 - Le savoir être : C'est l'ensemble de comportements qui caractérisent les relations internes et externes de l'organisation.

(1) : TESSIER R. et TELLIER Y., « Pouvoirs et cultures organisationnels », édition Presse Université du Québec, 1991, p. 175.

Chapitre I Cadre conceptuel : Culture et apprentissage organisationnels

1-1- 2- Eléments et facteurs constitutifs de la culture organisationnelle

Plusieurs signes et pratiques constituent les manifestations concrètes de l'identité et de la culture de l'entreprise.

1-1-2-1- Principales composantes de la culture organisationnelle

Mythes, rites, rituels, valeurs, héros, langages, légende, métaphores, sagas, tabous, Toutes ces notions sont associées à la culture organisationnelle et lui permettent de s'exprimer et d'affirmer son existence au sein de l'organisation :

a- Les valeurs : Ce sont des idées et des croyances partagées par tous les membres du groupe. Autrement dit, les valeurs sont des préférences collectives qui s'imposent aux groupes (par exemple, la sécurité avant tout).

b- Les mythes : Ils font références à l'histoire de l'entreprise, à ses succès, à ses époques héroïques ⁽¹⁾. Ils ont pour objet de créer, ou de confronter, une image idéale de l'organisation et produisent un système de valeurs. Ainsi, ils jouent les rôles de :

- Valorisateurs en introduisant des catégories et des ordres entre celles ci (exemple : notion de bien /de mal) et portent sur le système de valeur de l'entreprise.
- Identificateurs puisqu'ils font partie des formations symboliques et racontent des histoires idéalisées à partir de faits réels.
- Dualistes en exprimant les tensions pouvant exister entre la réalité des organisations et les valeurs de ses employés.

c- Les rites : Ils constituent un ensemble de pratiques connues de tous. Ils marquent l'appartenance à l'entreprise et renforcent le narcissisme collectif.

Ils permettent :

- * L'intégration et l'appartenance des membres de l'entreprise au même groupe.
- * La fixation et le maintien de la culture imposée.
- * L'insertion et l'adaptation de messages fondamentaux exprimés via des procédures et pratiques rituelles.

(1) : STRATEGOR, « Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale de l'entreprise », édition Interdictions, 1993, p.679.

* La convergence des différentes motivations des membres aux objectifs de l'organisation.

d- Les tabous : Ce sont les événements catastrophes qui peuvent affecter les produits de l'entreprise et dont il est interdit d'en parler.

e- Les symboles : Il s'agit de certains objets fournissant un sens commun à l'action de l'entreprise. Ils forment un système codé, représentant l'organisation, communiqué et compris entre les différents membres de celle-ci.

f- Les héros : Ce sont les individus entrés dans la légende de l'organisation en raison de leurs actes ou de leurs attitudes représentants ainsi les personnages des mythes.

1-1-2-2- Influences de la culture organisationnelle

Plusieurs éléments sont à l'origine de la culture organisationnelle et peuvent l'influencer et jouer sur sa tendance. L'histoire, la culture professionnelle des travailleurs, le leadership ⁽¹⁾ du fondateur, et la culture nationale et régionale représentent les facteurs déterminants de la culture organisationnelle.

a- L'histoire

L'histoire joue un rôle primordial dans la constitution de la culture organisationnelle. Elle est liée à des événements réels ou imaginaires (expériences, succès, échecs, etc.) ayant pour objectif d'exprimer une valeur économique fondamentale de l'organisation et de servir comme référence à tous les membres du groupe.

b- La culture professionnelle des travailleurs

La culture organisationnelle peut également être influencée par le passé professionnel vécu en commun et unissant les individus dans un lieu de métiers basé

(1) : Nous entendons, par là, la position, le rôle et les missions de la personne responsable d'une équipe qu'elle doit animer, stimuler et contrôler afin de maintenir et de développer la cohésion de son équipe et atteindre ses objectifs, et ce en dépit de la diversité des personnes qui la composent.

sur des formations et expériences équivalentes. La culture professionnelle est définie par conséquent comme une culture spécifique acquise au travail.

En effet, SAINSAULIEU avance que l'individu forge une partie de son identité professionnelle ⁽¹⁾ par le biais de son travail. Nous pouvons, ainsi, considérer l'activité professionnelle comme source d'identité profonde du fait qu'elle fournit un statut et une reconnaissance sociale, d'une part, et peut même être à l'origine de certaines façons de penser et d'agir, d'autre part.

c- Le leadership du fondateur

Le rôle du leader dans la constitution d'une culture est fort important. SCHEIN ⁽²⁾ appuie cette idée en avançant qu'il est le créateur de la culture. Son intervention est si forte dans le contexte des organisations qu'il va profondément influencer le cours des événements, de leur perception par son équipe et modifier par là les réactions et les façons de voir.

Selon JAEGER ⁽³⁾, un fondateur relativement fort est nécessaire pour donner une orientation à la culture et pour résoudre les conflits inévitables qui accompagnent la naissance et la définition des valeurs et des normes culturelles. Il met en relief quelques pratiques du leader ⁽⁴⁾, désignant aux membres de l'organisation la façon de se comporter. Il s'agit notamment des :

- Points essentiels, considérés comme importants, qui attirent l'attention des dirigeants, qu'ils mesurent, qu'ils contrôlent et qu'ils mettent en évidence.

(1) : L'identité professionnelle peut être définie comme la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes.

(2) : SCHEIN cité par : THEVENET M. et VACHETTE J.L., in « Culture et comportements », édition VUIBERT, Paris, 1992, p. 222.

(3) : JAEGER cité par : BERTRAND Y., « Culture organisationnelle », collection Communication Organisationnelle, édition Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 83.

(4) : Le leadership est un phénomène qui existe depuis longtemps, mais qui est relativement nouveau en tant que champs d'étude. Les écoles principales de pensées de l'**entrepreneurship** (école du management dont GUMPERT (1985) et du leadership dont OSBORNE (1991) voient naturellement l'entrepreneur comme un leader. Pour ces auteurs, les grands entrepreneurs sont des êtres exceptionnels, intuitifs, à l'instinct inné, qui sont aussi de grands leaders et ont besoin des qualités de leadership pour réussir (capacité de présenter ses idées, ses visions, d'inspirer les autres, de motiver, habilités intuitives pour bien « sentir » les problèmes...).

- Enseignement et renforcement des valeurs et comportements désirés à travers des exemples donnés par les dirigeants, l'instauration de critères relatifs à la distribution des récompenses et du statut, au recrutement, à la sélection, et à la promotion.
- Réactions des dirigeants face aux situations difficiles et aux crises. Celles-ci sont considérées comme modèle de comportement à imiter lorsqu'une situation semblable se présente.

d- La culture nationale et régionale

La culture de l'entreprise est étroitement dépendante de la culture nationale et régionale dans laquelle elle s'en racine.

En effet, « l'influence de la culture nationale est si importante qu'elle reste profondément ancrée dans le fonctionnement cognitif des membres de l'organisation et que ses particularismes évoluent à un rythme extrêmement lent avec des changements qui peuvent prendre plusieurs générations »⁽¹⁾.

1-1-2-3- Logiques fondatrices de la culture organisationnelle

En plus des traits culturels considérés comme déterminants et facteurs influençant sur le fonctionnement de l'entreprise, il existe un certain nombre de logiques qui s'articulent entre elles, se composent, se complètent et parfois même semblent s'opposer. Celles-ci engendrent des comportements et des pratiques qui construisent et émergent la culture organisationnelle.

a- Orientation individuelle ou communautaire de la culture

Les travaux de G. HOFSTEDE ⁽²⁾ ont mis en exergue les différents éléments qui caractérisent la culture orientée vers l'individu, d'une part, et celle orientée vers la communauté, d'autre part.

(1): O. MEIER, «Management interculturel », « Stratégie, organisation, performance », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2006, p. 23.

(2): HOFSTEDE cité par : DEVILLARD O. et REY D., « Culture d'entreprise : un actif stratégique », « Efficacité et performance collective », édition DUNOD, Paris, 2009, p. 79.

Le tableau ci-après synthétise les caractéristiques de ces deux types de cultures, à savoir la culture individuelle et la culture communautaire.

Tableau n° 2 : Caractéristiques de la culture individuelle et communautaire

Culture individuelle	Culture communautaire
- Prise d'initiative - Réalisation de soi - Travail bien fait - Décision prise seul - Leadership charismatique - Performance individuelle - Indépendance et liberté dans l'organisation de son travail	- Sens de l'équipe - Participation aux objectifs communs - Harmonie sociale et attention portée aux objectifs de l'autre - Forte communication orale - Partage de la réussite ou de l'échec - Recherche du consensus

Source : DEVILLARD O. et REY D., op. cit., p.79.

Selon le tableau ci-dessus, nous déduisons l'existence de deux types de fonctionnement organisationnel : d'une part, les membres de l'entreprise exercent leurs activités individuellement. D'autre part, les relations interpersonnelles sont rapprochées, étroites et donc de type communautaire.

Ces deux orientations ne sont pas contradictoires, mais plutôt complémentaires. Les organisations qui se veulent performantes, essayent de rassembler les avantages des deux modes basiques d'orientation de la culture.

b- Relation à l'incertitude de l'organisation

La confiance joue un rôle très important dans la création de la culture organisationnelle.

En effet, qu'elle soit dans les collaborateurs de l'entreprise, dans sa capacité à atteindre ses objectifs ou dans son avenir, la confiance facilite la délégation, la responsabilisation, et développe le sentiment d'appartenance au groupe.

De surcroît, le rapport de l'organisation à la prise de risques ⁽¹⁾ mesure le degré de confiance en elle et sa tolérance face à l'incertitude portant sur le futur.

En effet, les ambitions stratégiques que l'on peut nommer de « désirs » ⁽²⁾, ainsi que le plaisir d'y arriver à certains objectifs forment la base de la créativité, de l'innovation et de l'initiative de l'organisation.

Ces aspects permettent de stimuler l'apprentissage, la création des connaissances et le développement de l'entreprise tout au long de son existence.

c- Rapport de puissance de l'organisation

Tout d'abord, nous distinguons la puissance ⁽³⁾ propre de l'entreprise qui engendre de la fierté d'appartenance, du rapport à la puissance, qu'elle entretient et qui agit en interne sur sa culture. Cette relation détermine des façons de penser et des comportements qui marquent la culture organisationnelle. Elle nourrit des pratiques qui touchent à divers aspects de l'entreprise, comme le type de relations maintenues avec l'extérieur (clients, collaborateurs, fournisseurs, etc.), l'efficacité collective, la posture vis-à-vis du marché et les modes managériaux.

La relation à la puissance est l'un des critères les plus prégnants sur le fonctionnement global de l'entreprise. Elle est à l'origine du fonctionnement des rapports de force ⁽⁴⁾ qui jouent un véritable rôle sur la culture organisationnelle dans les normes comportementales les plus diverses. Ces derniers permettent de :

- Créer des postes « phares » tels que le chef d'un grand projet, le directeur général,
- Valoriser les personnes « héros » de l'entreprise,

(1) : Il existe des entreprises plus entreprenantes que d'autres. Cette capacité à prendre le risque indique la vitalité et la souplesse d'une culture.

(2) : DEVILLARD O. et REY D., op. cit., p.84.

(3) : La puissance de l'entreprise se mesure par plusieurs indicateurs tels que le chiffre d'affaire, le nombre de collaborateurs ou le résultat, la part de marché, le rapport de pouvoir, et le degrés d'importance économique et géographique.

(4) : Il s'agit des rapports internes de puissance que les entités et les individus entretiennent entre eux (le plus expert, le chef, le professionnel, le créatif, etc.).

- Déterminer les comportements valorisés au sein de l'organisation.

De plus, le rapport à la puissance détenu par l'organisation agit de façon directe sur l'exercice du pouvoir et sur les relations entretenues avec l'extérieur.

En effet, selon qu'elle soit plus ou moins attentive, l'organisation peut être à l'écoute de son marché, de ses clients et fournisseurs de façon interdépendante, ou sans trop se préoccuper de l'extérieur, elle se positionne de façon indépendante. Cette relation à ce qui est « extérieur » marque des observations par lesquelles nous pouvons déduire les traits culturels de l'entreprise. Ces aspects contribuent au maintien et à l'ouverture de la culture ou à son enfermement ⁽¹⁾.

d- Dosage humain- production

Plusieurs études se sont concentrées sur l'analyse de l'individu au travail et ont constaté que l'origine de la performance de l'organisation réside dans son implication et son développement au sein de l'entreprise.

Selon la relation entretenue avec le facteur « humain », la culture se différencie d'une organisation à l'autre.

En s'appuyant sur ce critère, nous pouvons distinguer entre la culture propre à l'axe « objet », centrée sur l'aspect opérationnel, de la culture orientée vers l'axe « sujet », centrée sur l'aspect individuel.

Le tableau suivant présente les différentes caractéristiques des deux types d'orientations.

(1) : Les conséquences de ce rapport à l'extérieur se cristallisent dans la stratégie de développement de l'entreprise, dans sa capacité d'innovation et d'adaptation.

Tableau n°3: La culture propre à l'axe « objet » et à l'axe « sujet » :
Définitions et caractéristiques.

Culture orientée vers l'axe « objet »	Culture orientée vers l'axe « sujet »
-Centrée sur la production, la technicité et l'ingéniosité. -Tente de maîtriser la nature, voire même de la dominer. -Opte pour une approche scientifique de la réalité et utilise des procédures et outils de mesure (qualité, productivité...). -L'individu est considéré comme un instrument de production. -L'organisation obtient ses résultats par la maîtrise et l'autorité, et beaucoup moins par la mobilisation et la responsabilisation.	-Orientée vers les personnes, les aspects humains et subjectifs. -Fondée sur une position de confiance vis-à-vis des individus. -Elle s'intéresse aux individus, aux talents, aux relations interpersonnelles et à la mobilisation des Hommes. -L'intérêt majeur du travail réside dans l'inclusion sociale et les relations humaines qu'elle permet d'entretenir. -Les Hommes passent avant le produit. -Les relations avec les clients, le marché et l'extérieur sont marquées par l'orientation originelle.

Source : conçu par moi-même sur la base de mes lectures.

Les deux orientations précitées agissent davantage comme des tendances. Ainsi, le dosage entre une tendance plutôt « objet » ou « sujet » nuance la culture organisationnelle.

1-1-3- Limites de la culture organisationnelle

Si la culture, comme toute approche de management, joue un rôle important dans la gestion, elle entraîne également certaines limites. Il s'agit des risques de « nombrilisme » ⁽¹⁾, des risques d'ordre méthodologique et des résistances face aux changements.

1-1-3-1- Risque de « nombrilisme »

L'effet miroir caractérise le travail sur la culture organisationnelle. L'organisation ne cherche pas à juger mais plutôt à expliquer comment cela fonctionne et pourquoi cela fonctionne de cette façon. Cette auto satisfaction à dégager son identité, à la maintenir et à la développer peut créer une sorte de « myopie » envers d'autres

(1): Selon le petit Larousse, le nombrilisme peut être défini comme étant un égoïsme narcissique.

valeurs et une négligence de certaines valeurs importantes (arrivée de nouveaux concurrents, perte de sa place sur le marché, risque de disparition,...).

1-1-3-2- Frein au changement

La culture de l'entreprise peut constituer un frein au changement. Une forte culture peut engendrer la résistance de ses employés aux changements provenant de l'environnement. Elle impose ses propres valeurs et empêche l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement.

1-1-3-3- Risque d'ordre méthodologique

Il s'agit, notamment, de l'erreur de conception de la notion de « culture », d'idée reçue à travers une perception forte. Une analyse de quelques événements significatifs peut ne pas être la véritable référence de l'organisation...

1-2- L'entreprise apprenante : Définition et caractéristiques

Pour rester performante et même tout simplement pour continuer à exister, une entreprise doit se transformer en organisation apprenante. Celle-ci se doit d'avoir une infrastructure qui peut supporter, soutenir et développer les activités d'apprentissage.

1-2-1- Définition de l'entreprise apprenante

Selon les nombreux travaux qui traitent de ce thème, l'organisation apprenante-riche de ses aspects multidimensionnels- a donné lieu à une abondante littérature. Plusieurs auteurs ont avancé des définitions qui soutiennent les mêmes idées- forces, mais qui divergent dans leur formulation.

Le tableau suivant met en exergue les différentes définitions proposées par quelques auteurs.

Tableau n°4 : Quelques définitions de l'entreprise apprenante.

Auteurs	Définition de l'entreprise apprenante
-CYERT et MARCH (1963)	- « Les organisations adoptent des buts, des règles d'attention et acquièrent de nouveaux comportements d'exploitation en se fondant sur les expériences antérieures ».
-SIMON (1969)	- « ...perception de plus en plus pénétrante et restructuration des problèmes organisationnels par les individus qui se répercute sur les éléments structurels et les résultats de l'organisation elle même ».
-FIOL et LYLES (1983)	- « Une organisation qui se concentre sur l'amélioration de ses produits/services à travers une meilleure compréhension et connaissance de ses <i>process</i> ».
-PEDLER, BOYDEL, BURGOYNE (1988)	- « C'est une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et qui se transforme continuellement ».
-HANDY (1989)	- « Elle peut signifier deux choses : elle peut vouloir dire une organisation qui apprend et/ou une organisation qui encourage l'apprentissage de ses membres. Elle devrait signifier les deux ».
-SENGE (1990)	- « Les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensées émergent, où les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble ».
-GARVIN (1993)	- « Une organisation apprenante est une organisation qui a une compétence pour créer, acquérir et transférer de la connaissance et pour modifier son comportement en fonction de ses nouvelles connaissances et visions ».
-SWIERNGA et WIERDSMA (1992)	- « C'est une organisation dans laquelle les gens apprennent, en travaillant ensemble, et travaillant ensemble pour apprendre, et de ce fait sont capables de créer une dynamique de développement collectif ».
-KANDOLA (1994)	- « Elle attribue une grande valeur et considère comme un actif prioritaire l'apprentissage individuel et organisationnel. Elle s'efforce d'utiliser au maximum le potentiel d'apprentissage de tous les individus et de toutes les équipes, pour répondre aux objectifs de l'organisation. Mais elle le fait de façon à satisfaire les besoins et aspirations des Hommes, et en créant un climat d'apprentissage et d'amélioration continue ».

Source: BELET D., « Devenir une vraie entreprise apprenante », « Les meilleurs pratiques », édition d'Organisation, 2003, p.49.

1-2-2- Caractéristiques d'une entreprise apprenante

Une organisation apprenante se manifeste par l'implication et la contribution de tous les membres qui composent sa pyramide hiérarchique au processus d'apprentissage organisationnel. Elle a recours à la fois à l'apprentissage et à l'information afin d'assurer une amélioration continue de son fonctionnement.

Nous proposons, à travers notre rédaction, ses caractéristiques les plus souvent mentionnées, à savoir : sa flexibilité (de ses stratégies et de ses employés), son autonomie au travail, son ouverture à l'extérieur (à ses clients), sa capacité d'intégration et de communication interne, ainsi que sa manière « d'apprendre » (apprentissage et travail en équipe).

1-2-2-1- Flexibilité des stratégies et des employés

L'organisation flexible ⁽¹⁾ présente un grand nombre d'états ou de configurations potentiels. Elle se caractérise par un niveau élevé de qualification et une large polyvalence du personnel, par une faible formalisation des règles et des procédures et par le recours à des communications internes afin de résoudre les problèmes rencontrés.

La position stratégique d'une organisation influence sa capacité d'apprentissage en encadrant l'étendue de la prise de décision et en construisant une contextualisation favorable à la réception et l'interprétation de l'environnement ⁽²⁾.

1-2-2-2- Autonomie au travail

Elle est définie comme « la manière d'agir conduisant à un résultat par des moyens parfois différents de ceux qui ont été prévus » ⁽³⁾.

De façon générale, l'autonomie au travail prend une dimension de réactivité, c'est-à-dire que l'organisation se doit d'agir face à certaines situations imprévues sans autorisation immédiate. Elle prend également une dimension d'imagination en

(1) : TARONDEAU J.C., « Le management des savoirs », collection Que sais je ?, édition PUF, Paris, 1998, p.95.

(2): SZYLAR C., « L'apprentissage dans les organisations », édition Hermes, 2006, p.113.

(3): TERSSAC G., « L'autonomie au travail », édition PUF, Paris, 1992, p.113 et ss.

adaptant les règles en fonction d'un impératif supérieur pour atteindre un meilleur résultat. A travers cette analyse, nous constatons une liaison entre l'autonomie et la communication. En effet, les règles autonomes résultent d'une négociation entre acteurs reliés entre eux par des objectifs congruents du point de vue de l'objectif de production. Il est nécessaire alors d'imposer une forte hiérarchie dans le système des relations sociales, comme base d'une incitation à coopérer.

1-2-2-3- Relation avec la clientèle

Il s'agit de flux d'information et de communication établis entre l'organisation et sa clientèle, dans le but de maintenir une compréhension mutuelle entre elles.

Cette relation permet à l'organisation de définir les besoins de la clientèle et ses intérêts, de mesurer sa capacité à répondre à ces dernières, et de faciliter la prise de décisions quant aux changements et modifications apportées à ses produits et services.

1-2-2-4- Intégration et communication interne

En plus de l'intégration des flux d'information interne concernant ses fonctions et ses projets, l'organisation apprenante intègre l'utilisation de l'information externe qui provient des clients, des fournisseurs et des concurrents. Celle-ci exige un partage permanent des informations engendrées par une communication constante et illimitée entre les membres du groupe.

Ainsi, l'information doit être disponible à tout moment et le flux de l'information doit produire une circulation de celle-ci à tous les niveaux hiérarchiques.

1-2-2-5- Apprentissage en équipe

Selon SENGE, « l'apprentissage en équipe n'est rien d'autre que ce processus qui engendre l'unité d'action et qui développe la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre. Il repose sur la discipline de la vision partagée » ⁽¹⁾. La coordination des actions individuelles au sein d'équipes ⁽²⁾ crée une valeur ajoutée dans les entreprises.

(1): SENGE, op. cit., p.300.

(2) : Selon SZYLAR, les unités apprenantes des organisations sont les « équipes », c à d. les groupes de personnes qui travaillent ensemble et qui ont besoin l'une de l'autre pour agir.

Ce propos est illustré par SHRIVASTAVA P., en soulignant que la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information ne peuvent être maximisées que par des groupes de travail coopératifs ⁽¹⁾. Ils représentent le moteur du développement et de l'apprentissage organisationnels.

1-3- Aspects opérationnels de la culture organisationnelle

En effet, plusieurs dimensions caractérisent l'organisation apprenante et peuvent exister même en absence de ce processus d'apprentissage. Il s'agit d'un environnement interne qui encourage l'apprentissage, un transfert démocratique ⁽²⁾ des informations au sein de l'organisation, une vision systémique des objectifs partagés et l'accompagnement des actions.

1-3-1- Environnement encourageant l'apprentissage

L'environnement interne influence sur les comportements des individus au sein de l'organisation.

A travers sa propre culture, l'entreprise définit des politiques ayant pour but de valoriser les échanges d'idées et la créativité et de développer les pratiques d'apprentissage.

La capacité d'apprendre dans une organisation peut être renforcée de diverses manières :

*A travers la pratique : en anglais, *learning by doing*,

*A travers le changement : *learning by changing*,

*A travers l'analyse de résultat : *learning by feed back* ,

*A travers le développement de connaissances : *learning by developement* (c'est-à-dire l'apprentissage acquis par des programmes internes de perfectionnement des membres),

(1): SHRIVASTAVA P., « Typology of Organizational Learning Systems », Journal of Management Studies, 20 janvier 1983, p. 22.

(2): On entend par le transfert démocratique, la diffusion des informations et leurs accessibilité à tous les niveaux de l'entreprise.

*A travers les contrats (l'engagement de nouveaux membres, de consultants, de centres de recherche, etc.),

*A travers l'acquisition (le transfert de la technologie)...

En dépit de ces voies d'apprentissage interne, d'autres moyens peuvent être explorés tels que les alliances stratégiques, *le benchmarking*, les relations avec les clients et concurrents.

En fin, l'environnement interne encourage l'apprentissage s'il existe des espaces physiques qui facilitent les comportements d'échange et d'expérimentation tels que les salles de réunions, des laboratoires, des bibliothèques.

1-3-2- Transfert des informations dans l'organisation

L'implication de tous les membres de l'organisation joue un rôle éminent dans son apprentissage. Celui-ci ne se réalise qu'à partir d'un travail en commun, dans lequel tous les individus participent à la prise de décision et apprennent à partager, à diffuser et à transférer les informations dans l'entreprise.

A partir de cette idée, nous constatons que la culture de l'entreprise accompagne l'apprentissage organisationnel tout au long de ses phases. Ce construit collectif influe d'une façon bien précise sur le fonctionnement de l'organisation.

Les informations diffusées dans le groupe peuvent être d'origine externe comportant ainsi l'environnement institutionnel de l'entreprise, ou d'origine interne (sources interpersonnelles telles que les subordonnées, les réunions, les séminaires, les publications, les documents,...). Elles doivent inclure aussi bien les succès que les échecs de l'entreprise afin que les comportements réussis soient répétés et que les échecs soient évités.

1-3-3- Définition commune des objectifs

Selon SENGE ⁽¹⁾, l'individu ayant le sentiment d'appartenance et d'implication

(1): SENGE P., "The leader's new work: building learning organizations", in: Sloan Management Review, fall, vol. 32, n° 1, pp.7-23.

autour d'objectifs concrets sera plus engagé en terme de performance.

La définition du programme d'une organisation ou encore d'objectifs de l'entreprise, via l'ensemble des employés, fait qu'ils se sentent plus engagés en terme de performance, et assure que la vision du futur soit proche de la réalité.

La synergie qui s'exprime dans un groupe peut favoriser pleinement l'épanouissement des facultés de chaque participant en mettant en évidence progressivement leur potentiel créatif et par conséquent celui de l'équipe.

Ainsi, l'organisation tout au long de son apprentissage, travaille en vérifiant ses efforts, ses responsabilités et ses progrès par rapport aux objectifs visés (analyse des *feed back*).

1-3-4- Existence d'une vision systémique

L'approche systémique aborde le sujet de l'action individuelle et son impact sur le résultat collectif de l'entreprise.

En effet, tout individu doit être soucieux et conscient que la tâche qu'il accomplit joue un rôle important dans le résultat final de l'entreprise.

En outre, elle met en relief l'importance des échanges entre les personnes et dans différentes directions de la structure. Cette perspective renforce l'idée de la capacité d'autorégulation, d'autoévaluation et de changement à partir de l'analyse des *feed back* reçus de l'environnement.

Cependant, la redondance des fonctions engendre une meilleure capacité d'engagement et de partage d'identité commune de l'entreprise.

Dans cet ordre d'idées, nous pouvons dire qu'une organisation possède une vision systémique lorsqu'elle encourage l'analyse des problèmes complexes et l'examen des différents points de vue, afin d'enrichir la compréhension et de permettre que tout le personnel apprenne.

1-3-5- Accompagnement des actions

Plusieurs travaux soulignent que l'apprentissage organisationnel est attesté par des changements dans les comportements et les pratiques de l'organisation ⁽¹⁾.

A cet effet, l'entreprise doit prévoir des dispositifs garantissant que ses actions seront vraiment revues et améliorées d'après les apprentissages acquis et en fonction des orientations fixées pour le futur.

L'accompagnement des apprentissages assure que la vision du futur soit continuellement connectée à la réalité ⁽²⁾. Il repose sur l'efficacité des méthodes d'apprentissage (est-ce qu'elles peuvent effectivement changer les comportements ?), ainsi que sur leur efficacité (l'apprentissage organisationnel est dans le sens voulu ou engendre un résultat meilleur de l'organisation).

De façon générale, l'action des entreprises doit être accompagnée dans le but de gérer le rythme, la direction et l'assimilation des changements par ses membres.

Ainsi, au terme de cette section, nous pourrions comparer l'organisation et sa culture à un arbre. Ce dernier s'alimente du sol (logiques fondatrices de la culture organisationnelle) et fournit des feuilles, des fleurs, du bois et des fruits.

Selon cette comparaison, les racines représenteraient l'infra-culture (histoire, culture nationale et régionale, particularismes des individus,...), le tronc constituerait les manifestations concrètes de la culture organisationnelle (valeurs, héros, symboles, normes, pratiques, comportements, ...) et la partie supérieure de l'arbre resterait la résultante de ce cheminement.

Par ailleurs, l'émergence de l'organisation apprenante est étroitement liée à sa culture. Le développement et l'amélioration des capacités collectives ne peuvent surgir sans une culture organisationnelle favorisant l'apprentissage. C'est sur ce phénomène que portera notre analyse tout au long de la prochaine section.

(1) : SCHEIN E., «Organizational learning : What is new?- invited address to The Third Biennial International Conference on Advances in Management, Sheraton Tara Hotel, Framingham, M.A., June 28, p.3 et ss. (2): WICK W. et LEON L., « From Ideas to Action: Creating a learning organization »- In: Human Resource Management, summer, vol.34, Number 2, 1995, p.240 et ss.

Section 2: Revue de la littérature sur l'apprentissage organisationnel

Comme nous l'avons vu dans la première section, l'apprentissage organisationnel est devenu une question à grands enjeux pour les entreprises dans la mesure où celle-ci demeure une source d'efficacité et un facteur clés de succès incontournable pour toute organisation.

La première partie de notre section synthétise la nature du phénomène d'apprentissage organisationnel et plus particulièrement analyse son contexte (objectifs, sources, dimensions favorables).

La seconde partie aborde les fondements théoriques de ce phénomène et effectue une analyse critique des différentes approches, pour parvenir à dégager quelques perspectives communes et à proposer une définition bien précise de l'apprentissage organisationnel.

2-1- Nature du phénomène d'apprentissage organisationnel

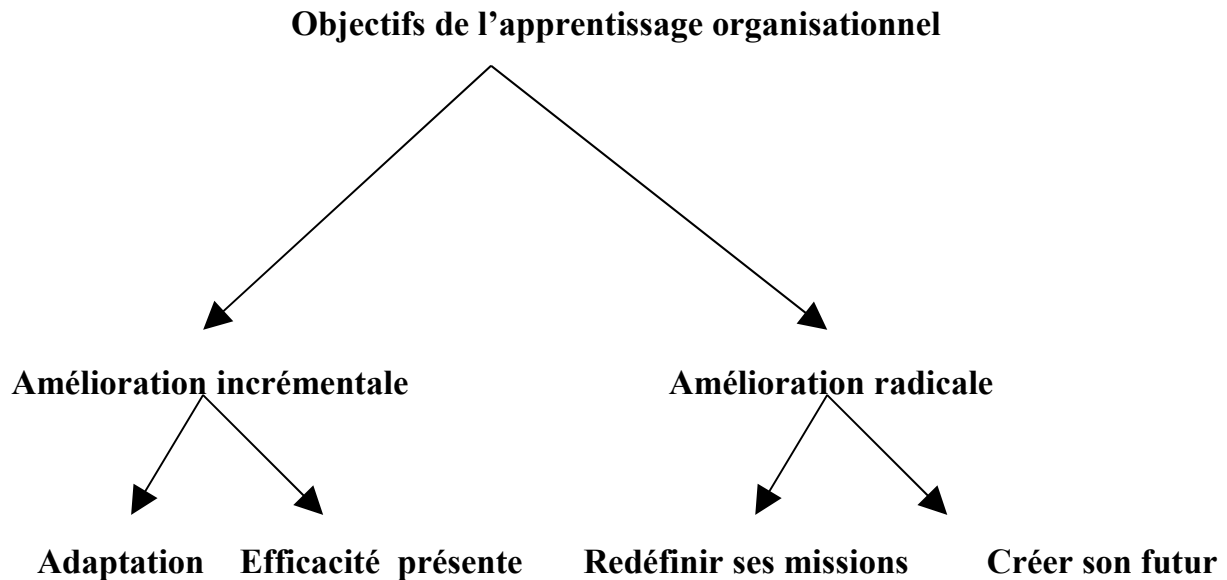
L'abondance de la littérature nous a permis d'étudier le phénomène d'apprentissage organisationnel, de détecter sa nature, ses origines et de présenter ses diverses formes, ainsi que les dimensions organisationnelles propices à ce processus.

2-1-1- Objectifs de l'apprentissage organisationnel

Deux objectifs majeurs caractérisent ce phénomène. Il s'agit, soit d'une amélioration incrémentale (*incremental improvement*), soit d'une amélioration radicale (*radical improvement*).

La figure suivante schématise les principales caractéristiques et buts de l'apprentissage organisationnel.

Figure n° 1 : Caractéristique et objectif de l'apprentissage



Source: SZYLAR C., op.cit., p. 64.

2-1-1-1- Amélioration incrémentale ou adaptative de l'organisation

Cet objectif est lié à une situation d'adaptation à un stimulus provenant de son environnement. Celle-ci ne remet pas en question l'objectif prévu. C'est dans cette voie qu'a été créé le concept « d'apprentissage en simple boucle ».

L'amélioration incrémentale se réalise selon deux possibilités ; à savoir l'efficacité présente et l'adaptabilité.

a- Efficacité actuelle

Dans ce type d'apprentissage, l'organisation ne développe pas de nouvelles pratiques, mais plutôt se contente d'appliquer les *Best Practices* d'hier à aujourd'hui. C'est une forme qu'on devrait appeler « enseignante » ⁽¹⁾. Elle prend en considération les connaissances partagées, mais aussi les connaissances en action.

Par ailleurs, il est à signaler que les pratiques d'une organisation dite « enseignante », diffèrent de celle d'une organisation définie traditionnellement

(1): SZYLAR C., op.cit., p.66.

comme étant « apprenante »⁽¹⁾.

b- Apprentissage par adaptation

Il s'agit, pour l'organisation de s'adapter continuellement aux actions des entreprises. En d'autre terme, l'entreprise « répète » les actions effectuées par ces dernières. Cette aptitude nécessite une capacité en terme de compétences qu'elle soit technique ou spécifique, ainsi qu'une dynamique organisationnelle (gestion du changement).

2-1-1-2- Amélioration radicale

Face à un environnement en perpétuelle mutation, le développement incrémental ne peut être suffisant. De ce fait, les organisations ont tendance à créer leurs avenir plutôt que de répondre à ces changements.

En effet, l'amélioration radicale nécessite un apprentissage en double boucle qui entraîne des modifications dans les schémas de connaissances et de réponses ou la production de nouveaux schémas.

De plus, le changement radical peut être, soit évolutionnaire correspondant à des ajustements incrémentaux et prévisibles sur de longues périodes stables de convergence, soit transformateur ou révolutionnaire nécessaire dans des périodes courtes et peu fréquentes appelées réorientations, conduisant vers de nouvelles configurations⁽²⁾.

Par ailleurs, l'organisation peut s'améliorer de façon radicale en redéfinissant ses missions ou encore en créant son propre futur.

(1): Cette distinction est valable du fait que les pratiques d'une organisation enseignante se basent sur la génération, l'uniformisation, de la variété limitée des opérations, alors que l'expérimentation, l'expérience, la variété et la tension créatrice caractérisent l'organisation apprenante.

(2): Les forces perturbatrices auxquelles l'organisation peut être confrontée ont pour conséquence la nécessité d'un changement radical (état de crise, succession des ajustements marginaux, etc.).

a- Redéfinition des missions

Dans cette voie, la vision stratégique ⁽¹⁾ joue un rôle prépondérant au sein de l'organisation : en fonction de l'état actuel et des résultats obtenus, l'entreprise redéfinit ses activités et se fixe des ambitions pour le futur.

L'écart entre le futur proposé (les objectifs à réaliser) et la réalité présente au sein de l'organisation crée une tension : source de dynamisme.

Selon le niveau de cette tension, l'apprentissage peut apparaître sous diverses formes.

Le tableau ci-après met en exergue la liaison entre le niveau de tension et le type d'apprentissage pouvant en résulter.

Tableau n°5 : Vision, tension et apprentissage

		Tension	Apprentissage	
			Niveau	Forme
Vision (Ecart entre l'ambition et les ressources présentes)	Excessif	Inhibitrice	(0) ou (1)	Pas d'apprentissage
	Fort	Créatrice	Invention	Transformation
			Boucle double (2)	Experimentation
	Modéré	Régulatrice	Amélioration	Imitation
			Boucle simple (1)	Adaptation
	Insuffisant	Inexistante	(0) ou (1)	Pas d'apprentissage

Source: SZYLAR C., op.cit., p. 75.

b- Création du futur

En plus des actions adaptatives à son environnement, l'organisation essaie d'assurer sa pérennité, voire même devancer ses concurrents en créant son propre futur. En effet, celle-ci peut créer de la valeur en son sein à travers :

(1) : La vision stratégique est définie comme le point de départ de l'analyse stratégique. Elle constitue souvent le but à atteindre et à la description d'un avenir possible. Elle définit les valeurs de l'entreprise et doit être partagée par l'ensemble des membres qui la constituent pour une meilleure réalisation de leurs missions.

Chapitre I Cadre conceptuel : Culture et apprentissage organisationnels

- Le développement de ses capacités stratégiques,

- Le renforcement de son avantage concurrentiel,
- La création d'opportunités de manière à mettre en avant les valeurs,
- La réalisation d'une performance supérieure.

C'est dans ce sens qu'on distingue entre l'organisation « agissante » (*enacting*) et l'organisation « adaptationniste » (*adapting*) ⁽¹⁾.

2-1-2- Sources de l'apprentissage organisationnel

Les travaux réalisés au tour de ce sujet avancent que l'apprentissage organisationnel peut provenir soit à partir des sources internes à l'organisation, soit à partir de l'extérieur. LEROY propose un tableau qui synthétise les différentes sources d'apprentissage tout en les croisant avec ses déclencheurs.

Tableau n° 6 : Configurations de l'apprentissage organisationnel

	Environnement Apprendre de l'environnement	Entreprise Apprendre de soit même	Partenaire Apprendre d'un partenaire
Source d'apprentissage	Environnement économique, technologique, concurrent, etc.	Expérience, innovation, erreurs passées.	Alliances, fusions-acquisitions, transferts de technologie, clients, fournisseurs.
Déclencheur d'apprentissage	Changements dans l'environnement, mauvaises performances	Répétition, dysfonctionnement, innovation	Différence organisationnelle, compétences visées.

Source : LEROY F., « Processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion », Thèse de sciences de gestion, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 2002, p.38.

(1): BROWN J.S. et DUGUID P., « Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning, and innovation », Organization Science, vol. 2, n° 1, février,1991,pp. 40-57.

Chapitre I Cadre conceptuel : Culture et apprentissage organisationnels

2-1-2-1- Sources externes

Lorsqu'une organisation tend à améliorer son fonctionnement, elle débute souvent par un apprentissage qui se réalise à partir d'une étude des expériences des autres.

En effet, un apprentissage délégué peut contribuer au développement des organisations. Il est également appelé *Benchmarking*.

De surcroît, l'alliance stratégique implique une synergie de capitaux et de savoirs entre deux ou plusieurs organisations. Leur regroupement produit une fusion qui a pour but, non pas la réduction des coûts de transaction, ni la recherche d'un avantage concurrentiel, mais plutôt l'acquisition des connaissances et/ou des compétences.

En outre, une coopération peut être considérée comme un moyen d'acquisition, d'échange et de combinaison des connaissances tacites détenues par les organisations.

En somme, l'apprentissage organisationnel peut provenir de sources externes par des processus divers à savoir, le *benchmarking* et les alliances stratégiques.

2-1-2-2- Sources internes

Tout au long de son existence, l'organisation est susceptible d'apprendre par elle-même. Ceci peut résulter, soit par « apprentissage à travers l'action », soit par apprentissage direct ⁽¹⁾ de l'activité.

a- Apprentissage en différé, en *off-line*

Dans ce type d'apprentissage, la source du processus réside dans la création des différentes simulations appelées *microworlds* ⁽²⁾ ou micromondes. Elles sont utilisées dans les laboratoires d'apprentissage des entreprises. Cela permet aux directeurs et aux équipes de directions de lancer « un apprentissage à travers l'action » qui se rapporte aux sujets et questions les plus pertinents.

(1) : SZYLAR C., op. cit., p. 90 et ss.

(2) : Les *microworlds* servent à comprendre les interactions systémiques en cours dans l'organisation lors de son développement (nouveau produit par exemple).

b- Apprentissage directement de l'activité, en *on-line*

Afin d'atteindre des objectifs précis (réduction des coûts, amélioration de la qualité,...), l'organisation établit, généralement, des procédés qui détectent les améliorations obtenues au cours de l'activité quotidienne. Cette forme d'apprentissage est liée directement à l'activité et se réalise de façon progressive. Elle nécessite une culture du personnel particulière⁽¹⁾.

2-1-3-Dimensions propices au processus d'apprentissage organisationnel

L'étude de la littérature a permis de mettre en exergue des dimensions pertinentes, facilitant la mise en œuvre du processus d'apprentissage organisationnel. Il s'agit, notamment de la dimension individuelle, organisationnelle, culturelle et sociale.

2-1-3-1- Dimension individuelle

Beaucoup d'études se concentrent sur l'analyse de l'individu dans un contexte organisationnel, et le placent, ainsi, au centre des processus d'apprentissage organisationnel.

En effet, le fondement de l'apprentissage organisationnel réside dans les représentations individuelles des théories guidant l'action organisationnelle⁽²⁾.

Cet apprentissage ne peut être réalisé que par l'entremise des individus.

Par ailleurs, l'individu ne peut être source d'apprentissage organisationnel que lorsqu'il est dans un contexte favorable à l'apprentissage.

Dans cette voie, nous distinguons trois déterminants majeurs de la dimension individuelle : l'identification, l'affectif et le fonctionnel⁽³⁾.

(1): La culture de l'entreprise doit s'adapter à cet apprentissage afin de faciliter le changement des comportements et de contribuer à l'amélioration et à la performance organisationnelle. L'idée que chaque activité quotidienne est susceptible de produire du savoir, en plus du bien ou service résulté doit être ancrée dans les têtes du personnel.

(2) : ARGYRIS et SCHON, op.cit., p.25.

(3) : Charlotte FILLOL, « Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : Une étude de cas chez EDF », XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, université Paris DAUPHINE, juin 2006, p. 15.

Chapitre I Cadre conceptuel : Culture et apprentissage organisationnels

a- Identification (à son entreprise)

Selon DAMERON et JOSSERAND ⁽¹⁾, l'identification est « un construit social négocié dans des interactions avec un groupe suivant un double mécanisme : l'auto catégorisation et la comparaison sociale ».

Par cette définition, nous constatons que l'identité personnelle d'un individu englobe son identité sociale. Celle ci inclut donc la dimension culturelle afférente à l'organisation.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'identification à l'entreprise peut émerger certaines façons de penser et de réagir, et créer différentes normes comportementales (relation interpersonnelle, valeurs de l'entreprise, prise de pouvoir, sentiment d'appartenance, etc.).

A cet effet, l'individu reflète l'image de l'entreprise. Ses comportements peuvent favoriser le processus d'apprentissage organisationnel ou, au contraire, l'inhiber lorsque ce dernier engendre des changements affaiblissant fortement son identification au métier ⁽²⁾ et à l'entreprise.

b- L'affectif

La relation entre les membres d'une organisation joue un rôle primordial dans la dynamique d'apprentissage organisationnel. En effet, des liens affectifs et de sympathie favorisent le partage durable du savoir, basé sur la confiance, la communication interne des individus et l'adoption d'un apprentissage organisationnel efficace.

c- Le fonctionnel

Cette dimension est représentée par l'intérêt que porte l'individu à la coopération, selon les opportunités ou bénéfices perçus. Celle-ci peut être individuelle ou organisationnelle. D'une part, l'individu peut s'intégrer dans un groupe en ayant un intérêt qui lui est afférent, tel que sa carrière et l'amélioration de ses compétences.

(1) : DAMERON S. et JOSSERAND E., « Le processus de développement d'une communauté de pratique : une approche par la dialectique participation- réification », Acte de la XIV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers, 2005.

(2) : L'identification au métier se fonde sur la représentation que l'individu se fait de ce métier.

D'autre part, ce même acte peut avoir un objectif organisationnel, à l'exemple d'une amélioration des résultats de l'équipe ou encore, la facilitation d'intégration des nouveaux entrants. Donc, la dimension fonctionnelle peut également présenter un caractère collectif.

Ainsi, la dimension fonctionnelle montre l'importance de la motivation du personnel et la qualifie de source d'apprentissage organisationnel.

En somme, ces trois dimensions, identification à son entreprise, affective ou fonctionnelle, sont des actions déterminantes pour la dimension individuelle, mais aussi favorisantes à la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage organisationnel.

2-1-3-2- Dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle ⁽¹⁾ correspond aux actions organisationnelles que peut mettre en place une firme, afin de créer un contexte favorable au processus d'apprentissage.

Généralement, cette dimension se traduit par deux aspects fondamentaux : la structure organisationnelle et les structures spécifiques à l'apprentissage.

Une entreprise caractérisée par sa structure souple et flexible est souvent dynamique en terme d'échanges et de transversalité entre ses services. L'organisation se caractérise, de ce fait, par un climat adéquat à l'apprentissage, facilitant les contacts entre individus et favorisant le partage et la diffusion des connaissances.

De plus, l'organisation peut mettre en place des structures spécifiques à l'apprentissage dans le but de le soutenir et le guider. Dans ce contexte, les dirigeants jouent le rôle d'encadreur, promouvant ainsi la diffusion des connaissances tacites et le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les membres de l'organisation.

(1): Charlotte FILLOL, op.cit., p.11.

2-1-3-3- Dimension sociale

La dimension sociale englobe toutes les relations, les échanges et les contacts effectués entre les membres d'une entreprise. Celle-ci joue un rôle important dans le maintien et le développement du processus d'apprentissage organisationnel. En assurant les échanges interindividuels, l'apprentissage organisationnel favorise la création et la diffusion des connaissances organisationnelles.

2-1-3-4- Dimension culturelle

Dans cette étude, la dimension culturelle est cristallisée par l'impact des croyances et des valeurs de l'individu sur le processus d'apprentissage organisationnel.

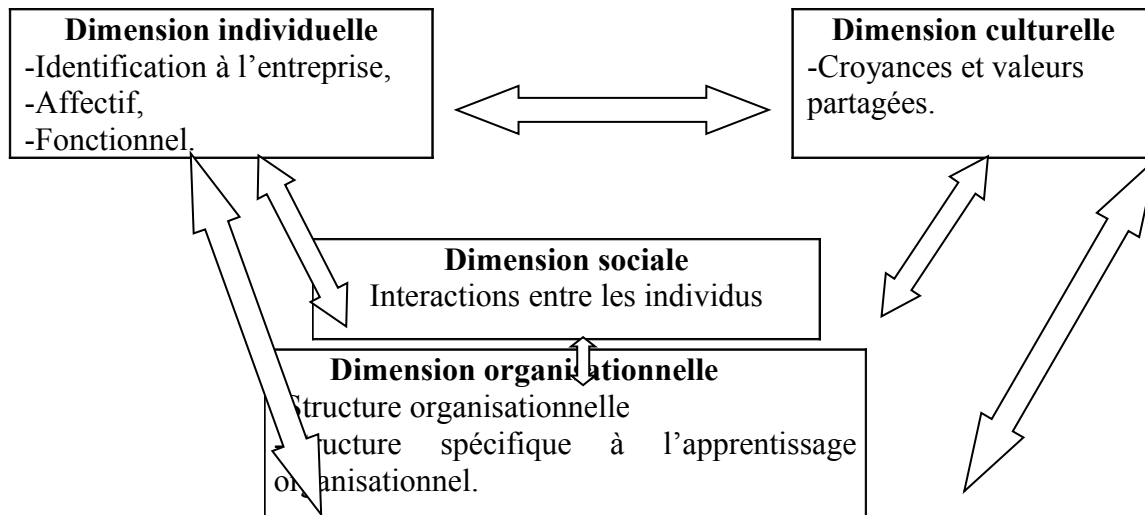
En effet, ces dernières peuvent être un frein à l'apprentissage lorsque surgit une résistance, de la part du personnel, au changement au sein de l'organisation. Ceci résulte du renforcement des habitudes et des comportements défensifs des individus.

Cependant, la dimension culturelle peut constituer un catalyseur à l'apprentissage organisationnel. Cela se réalise en fédérant des acteurs au tour de buts collectifs, porteurs de sens et motivants par les expériences et modèles mentaux des individus.

A cet effet, nous constatons que la dimension culturelle dépend directement de la dimension sociale nécessitant une coopération active entre les membres de l'organisation.

Le résultat de cette recherche peut être présenté sous forme de schéma indiquant les différentes dimensions influençant sur l'apprentissage organisationnel et leurs interactions.

d'apprentissage organisationnel.



Source : Charlotte FILLOL, op.cit., p. 20.

2-2- L'apprentissage organisationnel : Un cadre théorique riche

Le concept d' « apprentissage organisationnel » est fondamentalement ambigu et fait l'objet d'études dans différents domaines : la psychologie, le développement des organisations, le management, ainsi que la sociologie ⁽¹⁾.

L'objectif de cette sous section consiste à mettre en relief une synthèse des principales approches de l'apprentissage organisationnel, en étudiant leurs limites respectives et leurs éventuelles complémentarités.

2-2-1- Approche « classique » de l'apprentissage organisationnel

Plusieurs auteurs ont contribué à analyser et développer ce champ de recherche et se sont intéressés à l'apprentissage organisationnel dans sa dimension processuelle. LE BAS, FIOL et LYLES ont adopté une perspective analogue du phénomène en question.

(1): EASTERBY- SMITH M., « Disciplines of organisational learning: Contributions and critiques », Human Relations, vol.50, n°9, 1997,pp. 1085-1113.

Selon ces auteurs, l'apprentissage organisationnel est un processus d'acquisition de connaissances ⁽¹⁾ et d'amélioration des actions à travers de meilleures compréhensions ⁽²⁾.

De sa part, INGHAM définit l'apprentissage organisationnel comme « un processus cognitif⁽³⁾ individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence et postule une démarche heuristique active de compréhension et une critique imaginative, et opère dans un nouveau schéma de connaissance » ⁽⁴⁾. De là, une distance de ce qui est de l'ordre de **l'apprentissage organisationnel**, d'une part, et du **changement**, de l'autre part, est constatée.

L'apprentissage organisationnel diffère du changement dans la mesure où le comportement est susceptible d'être modifié à travers des variables, autre que l'apprentissage, à savoir : la détérioration, l'oubli, le hasard, etc.

En revanche, seul le processus comportant des preuves de changement dans le comportement concret de l'entreprise peut être qualifié d'apprentissage ⁽⁵⁾.

Pour ARGYRIS et SCHON, l'assimilation de nouvelles connaissances managériales n'est pas suffisante ; il faut que celles-ci se traduisent par un changement dans les actes au sein de l'organisation.

En outre, HEDBERG distingue la notion **d'apprentissage** de **l'adaptation**. Selon cet auteur, l'apprentissage est défini comme la compréhension des raisons sous-jacentes aux événements immédiats, alors que l'adaptation est représentée par les

(1): LE BAS C., « La firme et la nature de l'apprentissage », Economies et Sociétés, série dynamique technologique et organisation, n°1, 1993, pp. 7-24.

(2): FIOL M.C. et LYLES M.A., « Organisational learning », the Academy of Management Review, vol. 10, n° 4, 1985, pp.803- 813.

(3): En effet, une organisation peut être considérée comme un système cognitif qui comprend à la fois une structure de la pensée et un modèle d'action. Cette conception dépasse les métaphores traditionnelles et opposées mécanistes et organistes de l'entreprise.

(4): INGHAM M., « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », Revue Française de Gestion N° 97, 1994, pp.105-121.

(5) : ARGYRIS C. et SCHON D., op.cit., p. 44.

moyens d'ajustement à ces événements ⁽¹⁾.

Cette idée est soutenue par FIOL et LYLES ⁽²⁾, qui apportent un éclairage à ce sujet. Pour ces derniers, l'adaptation ne peut être assimilée à de l'apprentissage stricto sensu nécessitant le développement des idées et des connaissances nouvelles.

De façon synthétique, l'approche classique propose un panorama de perspectives concernant l'apprentissage organisationnel et aboutissant à une analyse restrictive qui vise à définir ce phénomène comme étant un processus essentiellement cognitif.

Cependant, une multitude de critiques a été adressée à cette approche. Définir l'apprentissage organisationnel comme un processus cognitif découlant d'une intention réflexive, ou encore, comme une démarche heuristique active de compréhension n'est pas toujours une réalité. Il se peut que des connaissances acquises de façon non intentionnée ⁽³⁾. NONAKA et TAKEUCHI affirment cette critique en admettant qu'un apprentissage peut se faire sans processus d'introspection et de manière plus intuitive ⁽⁴⁾.

Selon les approches « classiques », l'apprentissage organisationnel est considéré comme un processus d'acquisition de connaissances, voire « un savoir ».

A travers cette définition, nous constatons qu'il permet d'attribuer une intelligence et des capacités cognitives à une entité non humaine. Or, l'entreprise ne peut être représentée sous les traits d'un individu.

(1): HEDBERG B.L., « How organisations learn and unlearn, in: Nystrom P. et Starbuck W. (eds), Handbook of organisational design, vol.1, Oxford University Press, Oxford, 1981, p.6 et ss.

(2): FIOL et LYLES, op. cit, p. 810.

(3) : NONAKA I. et TAKEUCHI H., « La connaissance créatrice », « La dynamique de l'entreprise apprenante », édition De Boeck Université, Bruxelles, 1997,p.123.

(4) : L'exemple proposé de NONAKA et TAKEUCHI est celui de l'enfant qui s'est brûlé en ayant contact avec le poêle chaud. Ce dernier ne le touchera plus. Pour ces auteurs, l'expérience de brûlure ne peut être considérée comme le résultat d'une démarche intentionnelle.

KIM considère que l'apprentissage organisationnel peut être conçu comme «une métaphore tirée de notre compréhension de l'apprentissage individuel »⁽¹⁾.

Il précise que l'apport de l'apprentissage organisationnel doit se réaliser sans verser dans l'anthropomorphisme⁽²⁾.

De leur part, ARGYRIS et SCHON apportent leurs opinions concernant cette critique. Ils mettent en exergue deux attitudes alternatives à l'attitude anthropomorphiste. Pour ces auteurs, deux choix s'avèrent possibles :

-Adopter la position d'un « spectateur éloigné » et abandonner toute ambition dans l'étude des mécanismes internes des organisations.

-Considérer l'organisation comme un agent impersonnel qui agit de manière mécanique, et s'affranchir de toute dimension cognitive dans l'étude de l'apprentissage.

De surcroît, les approches « classiques » ont une vision très organiciste dans laquelle les notions de règles, de hiérarchie et leur intégration dans la théorie de l'apprentissage organisationnel s'avèrent marginalisées, difficiles à appréhender et dans lesquelles les différences hiérarchiques sont laissées de côté. Les travaux de ARGYRIS et SCHON en témoignent, et ce, en laissant peu de place aux règles et aux règlements par rapport aux représentations cognitives. Pour ces auteurs, l'apprentissage organisationnel constitue un processus de remise en cause des « théories d'action » qui seules déterminent le comportement organisationnel.

Or, les théories modernes de l'organisation considèrent l'entreprise comme « un système de coordination par la hiérarchie », dans laquelle un grand nombre d'actions individuelles est déterminé par les règles et les routines qui contraignent leurs choix.

Pour FIOL et LYLES, une structure mécaniste, centralisée, tend à renforcer les comportements passés, tandis qu'une structure organique, plus décentralisée, réduit le

(1): KIM D.H., « The link between individual and organisational learning », Sloan Management Review, Fall, 1993, p. 17.

(2): Anthropomorphisme: Tendance à attribuer aux objets naturels, aux animaux et aux créations mythiques des caractères propres à l'Homme.

fardeau cognitif des individus et, ce faisant, facilite l'assimilation de nouveaux schémas et associations⁽¹⁾.

Cette contrainte exercée sur les membres de l'organisation fait apparaître une contradiction entre le développement d'une politique d'apprentissage organisationnel, d'une part, et la nature de l'organisation telle qu'elle est habituellement définie, d'autre part.

De plus, le comportement organisationnel n'est pas influencé de la même manière par l'ensemble des membres de l'organisation, le degré d'importance est donc varié d'un individu à un autre.

Enfin, l'approche « classique » de l'apprentissage organisationnel développe un raisonnement plus normatif⁽²⁾ que positif. ARGYRIS et SCHON soulignent à la fin de leur ouvrage que l'apprentissage organisationnel n'est pas toujours bénéfique. Ils s'attaquent à un volet différent de la question principale qui concerne justement le lien entre l'apprentissage et l'efficacité : « A l'époque nazie, la bureaucratie d'Eichmann devenait chaque jour plus efficace dans sa mission diabolique, et l'on peut même dire sans crainte de se tromper, qu'elle « apprenait » à mieux faire »⁽³⁾. A cet effet, l'apport du processus l'apprentissage organisationnel n'est pas nécessairement un « bien ». Cette idée est critiquée du fait que ARGYRIS et SCHON ne s'attaquent pas vraiment à ce qui constitue le caractère normatif de leur approche (efficacité de l'apprentissage organisationnel), mais plutôt aux méfaits de l'apprentissage organisationnel sur la société.

En résumé, il est judicieux d'arbitrer entre un bien et le coût de ce bien. Ainsi, un apprentissage est considéré efficace lorsque :

- Soit il n'a pas de coût ;

(1) : FIOL et LYLES, op.cit., p.805.

(2) : Pour KUNDA, le contrôle normatif est la tentative de faire naître et de diriger les efforts que l'on requiert des membres de l'organisation en contrôlant les expériences, pensées et sentiments sous-jacents qui conditionnent leurs actions...Lorsque ce type de contrôle normatif est exercé, c'est le moi de l'employé...que l'on réclame au nom des intérêts de l'entreprise.

(3) : ARGYRIS C. et SCHON D.A., op.cit., p.252.

-Soit le coût de cet apprentissage est inférieur au bénéfice qu'il génère ⁽¹⁾.

2-2-2- Apprentissage organisationnel et approches évolutionnistes

Il s'agit d'une approche issue des théories évolutionnistes en biologie et fondée sur les travaux de CYERT et MARCH (1963) et de NELSON et WINTER (1982). Elle considère que le comportement collectif des membres d'une organisation est déterminée par des routines. Pour ces auteurs, l'apprentissage organisationnel est défini comme « l'encodage des inférences tirées de l'histoire en routines ⁽²⁾ guidant le comportement » ⁽³⁾. L'organisation tire des leçons par confrontation avec l'environnement et s'adapte en sélectionnant les routines les plus efficaces au détriment des autres. Par là, nous pouvons déduire qu'elle est conçue comme un système dirigé par les routines qui influencent sur le comportement organisationnel. Celles-ci résultent d'un processus d'encodage prenant appui sur les expériences antérieures et vont façonner le comportement de l'entreprise.

Cette conception de l'organisation permet de développer une approche spécifique de l'apprentissage au tour d'un terme générique « la routine », qui introduit les formes, règles, stratégies et technologies, codes, cultures et savoirs qui la soutiennent et qui l'élaborent et la contredisent. C'est dans ce sens qu'ils considèrent la routine comme facteur décisif dans le comportement organisationnel.

En outre, selon LEVITT et MARCH, le processus de sélection des routines ne conduit pas nécessairement à un apprentissage « intelligent » ⁽⁴⁾.

(1) : Dans les deux suppositions, la dimension économique de l'apprentissage organisationnel est marginalisée.

(2): NILSON et WINTER définissent les routines comme des « modèles de comportements réguliers et prévisibles ».

(3): LEAVITT B. et MARCH J, «Organizational learning», Annual Review of Sociology, n° 14, p. 319-340.

(4) : Par exemple, si l'interprétation des actions passées est erronée, cela conduit à une sélection de routines inefficaces à long terme.

Dans cette perspective, l'apprentissage ne peut être le produit d'une remise en cause des théories d'actions ⁽¹⁾, ni un fil conducteur à une accumulation de connaissances. Pour ces auteurs, l'organisation apprend lorsqu'elle change de comportement, et elle change de comportement lorsque ses routines évoluent.

L'approche évolutionniste est intéressante du fait qu'elle échappe au jugement normatif et aux reproches d'anthropomorphisme adressés aux approches classiques. Cependant, cette approche insiste sur la vision trop organiciste de l'entreprise.

Les auteurs sont atteints d'une « myopie », du fait qu'ils se concentrent seulement sur les routines et négligent, par ailleurs, les règles formelles et les structures hiérarchiques conditionnant aussi le comportement du personnel.

En outre, les évolutionnistes ont tendance à sous-estimer l'intentionnalité des comportements et à privilégier la notion d'auto renforcement ⁽²⁾. Les modes d'ajustement comportemental sont tournés vers le seul passé (incarné par la notion de routines), qui exclut les modèles d'apprentissage cognitifs ou épistémologiques.

De plus, ils considèrent que tout comportement d'une entreprise est routinier ou quasi-automatique. Or, celle-ci ne peut pas être un simple organisme générant des réponses automatiques face aux stimuli de son environnement ; c'est aussi une entité dirigée dont l'évolution est encadrée par une intention stratégique.

2-2-3- L'approche en terme de compétences de l'apprentissage organisationnel

Une autre façon de définir l'apprentissage organisationnel est de le concevoir comme un processus d'acquisition de compétences ⁽³⁾.

(1) : La notion de « théorie d'action » revêt deux formes distinctes : la théorie professée qui explique ou justifie un schéma d'activité donné (ce que l'on dit vouloir faire), et la théorie d'usage, qui se construit à partir de l'observation du schéma d'action (ce que l'on fait en réalité).

(2) : ARENA R. et LAZARIC N., « La théorie évolutionniste du changement économique de NELSON et WINTER », Revue Economique, 2004, pp. 329-354.

(3) : MESCHI (1997) définit la compétence comme un construit humain utile, rare et opaque ; elle est profondément insérée dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, et à ce titre, difficilement mobile, imitable et substituable. En fait, la compétence est inséparable de l'entreprise qui la met en œuvre. Sa valeur n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui va l'utiliser et la développer.

Dans cette voie, l'entreprise est considérée comme une entité possédant des ressources et des compétences appropriées, sources d'avantage concurrentiel spécifique⁽¹⁾.

Selon KOEINIG⁽²⁾, l'apprentissage est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles même. L'approche en terme de compétences met donc l'accent sur le développement de l'efficacité organisationnelle.

De plus, elle intègre les questions cognitives et limite le risque d'anthropomorphisme en ne considérant pas l'organisation comme une entité « apprenante » au sens organique, mais comme lieu où s'acquièrent des aptitudes.

Cependant, cette approche n'est pas clairement distinguée de l'innovation. D'une part, si l'on considère que ce phénomène tend à changer le comportement organisationnel, on conçoit que certaines innovations techniques ou technologiques résultent le même effet. De l'autre part, plusieurs innovations (telles que l'innovation de produits) nécessitant d'importantes acquisitions de connaissances, arrivent à s'intégrer dans le fonctionnement routinier d'une entreprise.

Le caractère cumulatif de l'approche en terme de compétences peut être également critiqué. En effet, l'apprentissage organisationnel n'est pas constitué d'une simple accumulation de connaissances ou de compétences. Il nécessite aussi un changement de structure induit dans l'organisation⁽³⁾.

2-2-4- Les approches récentes de l'apprentissage organisationnel

Les théories évolutionnistes et les approches fondées sur les compétences se sont

(1): PENROSE E., « The theory of the growth of the firm », Oxford University Press, Oxford, 1959, p.35.

(2): KOEINIG G., "L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux", revue française de gestion N° 98, 1994, p.79 et ss.S

(3) : ARGYRIS et SCHON distinguent entre l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle. Ces deux types sont en fonction de la profondeur des changements de l'organisation.

rapprochées depuis les années 90 pour développer des idées et pensées convergées.

Les auteurs des deux parties se sont entendus sur une définition commune de la routine ; notion qui rejoint celle des compétences. Ils considèrent celle-ci comme « une aptitude à exécuter une action répétée dans un contexte qui a été appris par une organisation en réponse à une pression sélective » ⁽¹⁾.

Cette définition de la routine introduit la dimension cognitive développée par l'approche en terme de compétences dans l'approche évolutionniste et évite ainsi la confusion entre apprentissage et innovation.

Plusieurs travaux ont cherché à mieux intégrer les routines dans le cadre hiérarchique de l'organisation en mettant l'accent sur le rôle de la hiérarchie dans la conception et la mise en œuvre des comportements routiniers ⁽²⁾.

De leur part, COHENDET et LLERENA développent la complémentarité existante entre les notions de compétences, d'apprentissage cognitif et de routines. Ils définissent les compétences comme « un ensemble de routines, de savoir faire différenciés et d'actifs complémentaires qui traduisent l'efficacité des procédures de résolution que la firme se pose... ().

Les routines jouent dans toute cette construction théorique des compétences le rôle de véritables briques élémentaires de l'édifice ⁽³⁾.

Dans cette voie, ZOLLO et WINTER distinguent trois niveaux d'apprentissage pour l'organisation ⁽⁴⁾ :

- Le premier niveau est constitué de routines opérationnelles qui conditionnent le comportement des agents de production en bas de l'échelle hiérarchique.

(1): COHEN M.D. et al., « Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues », *Industrial and corporate change*, vol. 5, n° 3, 1996, pp.653-698.

(2): KNOTT A.M., "The dynamic value of hierarchy", *Management Science*, vol. 47, 2001, p.436.

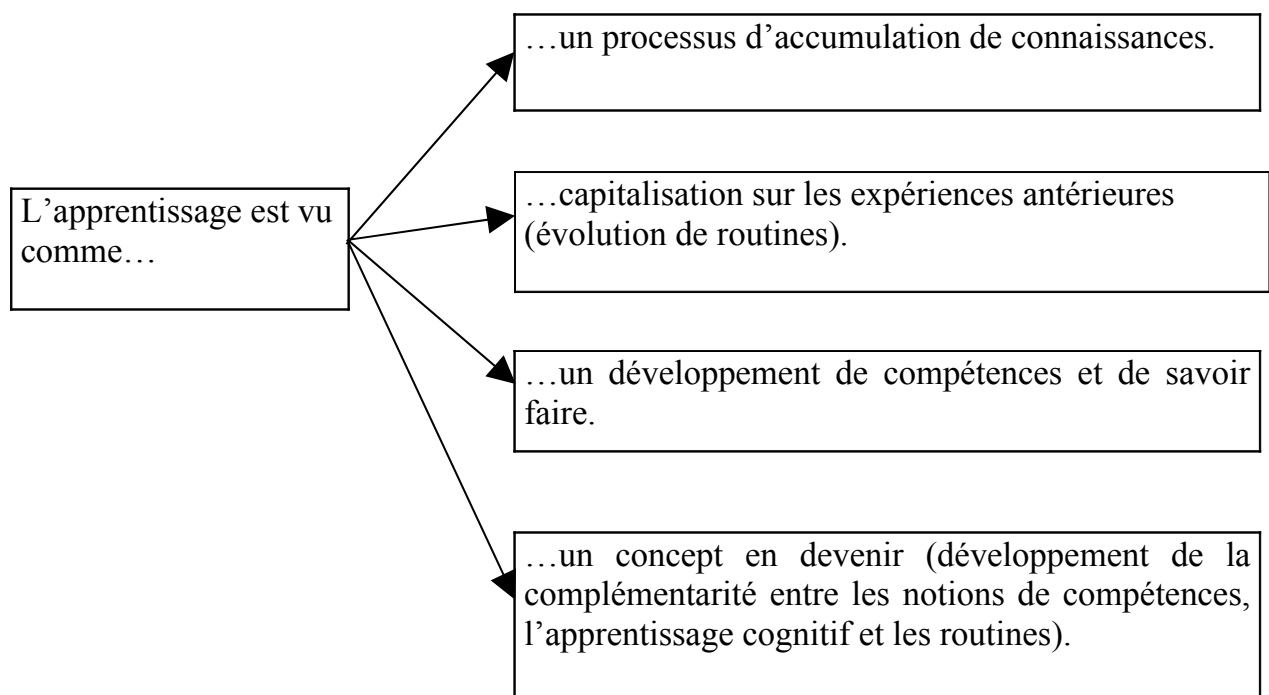
(3): COHENDET P. et LLERENA P., "La conception de la firme comme processeur de connaissances", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 88, pp.211-235.

(4): ZOLLO M. et WINTER S., "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organisation Science*, vol. 13, n° 3, pp.343.

- Le second niveau d'apprentissage est déterminé par « les aptitudes dynamiques » qui constituent les méthodes systémiques des entreprises pour modifier les routines opérationnelles.
- Le niveau supérieur d'évolution est donné par les mécanismes d'apprentissage qui influencent, font émerger les aptitudes dynamiques et donnent formes aux routines opérationnelles soit de façon directe, soit à travers les aptitudes dynamiques.

En synthèse, l'apprentissage organisationnel peut être représenté de plusieurs manières. La figure ci après représente les différents concepts que nous avons abordé dans cette rubrique.

Figure n° 3 : Synthèse des approches théoriques de l'apprentissage organisationnel



Source : conçue par moi-même sur la base de mes lectures.

2-3- Apprentissage organisationnel : Le contenu d'un concept

L'étude de la littérature fait apparaître des conceptualisations riches du processus d'apprentissage organisationnel qui expriment souvent des approches théoriques et des visions de l'entreprise très différentes.

2-3-1- L'apprentissage organisationnel : Définition et formes

Notre investigation sur l'apprentissage organisationnel nous a conduit à présenter quelques définitions de ce phénomène en se basant sur :

- L'objet d'apprentissage (actions, connaissances, savoirs, informations, représentation et structures de représentation, comportements),
- Le sujet d'apprentissage (individu, groupe, organisation),
- Le déclencheur d'apprentissage (innovation, erreur, mauvaise performance, technique nouvelle, changement dans l'environnement de l'entreprise),
- L'objectif (efficacité, performance, avantage concurrentiel,...),
- Le processus (imitation, amélioration par répétition d'une action organisationnelle, innovation organisationnelle, codification et mémorisation, etc.).

Le tableau qui suit présente quelques définitions portant sur l'apprentissage organisationnel.

Tableau n°7 : Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel.

Auteurs	Définition de l'apprentissage organisationnel
CYERT et MARCH (1963)	-Adaptation de l'organisation à son environnement
ARGYRIS et SCHON (1978)	-Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
DUNCAN et WEISS (1979)	-Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
KOLB (1984)	-Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
FIOL et LYLES (1985)	-Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
BENNIS et NANUS (1985)	-Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
LEVITT et MARCH (1988)	-Processus par lequel les organisations codifient les

	ingérences du passé et les transforment en routines.
HUBER (1991)	-Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.
DODGSON (1993)	-Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles.
WEICK et ROBERTS (1993)	-Processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées.
INGHAM (1994)	-Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir faire.
KOENING (1994)	-Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles même.

Source : conçu par moi-même sur la base de mes lectures.

Principalement, deux formes d'apprentissage dominent la littérature aujourd'hui ; les apprentissages en simple boucle et les apprentissages en double boucle. Chacune de ces formes est décrite de façon riche et dense dans la littérature. Le premier niveau vise à corriger et réadapter les pratiques, lors d'un éventuel dysfonctionnement. Le second - plus complexe- nécessite de réformer les principes et valeurs directrices qui sous tendent les actions, afin de corriger le dysfonctionnement constaté.

Le tableau ci après met en exergue les caractéristiques des deux formes d'apprentissage développées.

Tableau n°8: Synthèse des caractéristiques de l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle.

Deux modes d'appre

En somme, l'apprentissage peut être compris, soit comme une adaptation, un ajustement comportemental répondant à une modification de l'environnement, soit comme un changement cognitif permettant de faire face aux situations nouvelles et de remettre en cause les savoirs existants.

2-3-2- Phases du processus d'apprentissage organisationnel

Une organisation ne peut créer une culture et un espace organisationnel assurant le développement de connaissances managériales ⁽¹⁾ sans bouleverser les principes

(1) : Elles permettent à l'organisation de s'améliorer (objectif) et de se développer stratégiquement dans des environnements turbulents, en l'aidant à s'organiser, à déployer de nouvelles ressources ou à développer de nouvelles stratégies.

d'actions et les schémas de pensées qu'elle possède. Elle doit donc « faire appel » au processus d'apprentissage organisationnel.

Dans cette voie, il est judicieux d'essayer d'analyser les différentes phases de processus tout en évoquant les éventuels freins à leurs réalisations.

En effet, l'acquisition de nouvelles connaissances active trois dimensions, à savoir :

- La codification, qui constitue un processus donnant forme aux phénomènes et aux expériences ;
- L'abstraction considérée comme étant un processus réducteur visant à représenter des expériences complexes dans la mémoire, par l'intermédiaire de symboles ou d'icônes ;
- La diffusion, qui représente l'espace épistémologique de l'utilité et de la culture dans laquelle les flux et les dynamiques de la connaissance et des informations sont exploitables, et au travers duquel la création et la diffusion de connaissances sont explicables.

La construction graduelle d'une connaissance se réalise à partir d'une interaction entre ces trois dimensions. Elle se décompose en six séquences :

- La première phase représente **l'identification** des opportunités et menaces collectées au sein des petits groupes⁽¹⁾.
- Durant la résolution de problèmes, les informations disponibles vont être analysées exhaustivement afin d'éliminer l'incertitude liée à cette intuition.
- En suite, la nouvelle connaissance codifiée par des tests dans diverses situations sera appliquée et généralisée. C'est la phase d'**abstraction**.
- Dès que la nouvelle connaissance est installée, l'organisation la **diffuse** afin qu'elle soit disponible pour le plus grand nombre d'individus.
- Une fois la connaissance diffusée, elle sera intériorisée par son exploitation répétée. C'est la phase d'**absorption** qui a pour objectif de la rendre le plus largement possible implicite.

(1) : Il s'agit des « signaux faibles » détectés lors du diagnostic de l'environnement d'informations.

-Le processus d'apprentissage organisationnel s'achève lorsque la nouvelle connaissance s'enfouit dans les pratiques concrètes ⁽¹⁾; c'est donc l'impact de cet apprentissage qui est constaté.

Un schéma semblable se trouve chez ZAHRA et GEORGE (2002) divisant le processus d'apprentissage organisationnel en quatre phases : Acquisition, assimilation, transformation et exploitation. Celles-ci se regroupent en deux grandes étapes :

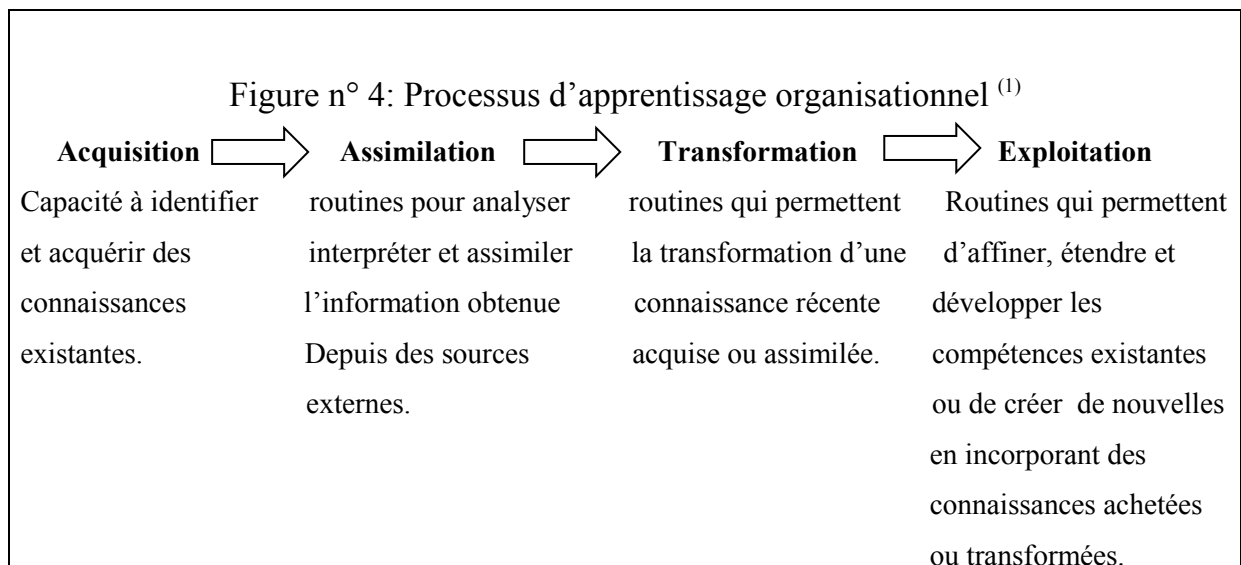
a- La capacité absorptive *potentielle* :

Elle rassemble l'acquisition et l'assimilation d'une nouvelle connaissance, elle ne garantit pas nécessairement qu'elle soit capable de la transformer et de l'exploiter.

b- La capacité absorptive *réalisée* :

Elle permet de constater le résultat de l'apprentissage organisationnel concrètement.

La figure ci après synthétise les phases du processus d'apprentissage organisationnel selon ZAHRA et GEORGE.



Source: ZAHRA S. A. et GEORGE G., « Capacité absorptive: A review, reconceptualisation and extension », Academy of management Review, 2002, 27(2), p.185-203.

(1) : Exemple : les artefacts, les règles de l'organisation ou les schémas de croyances.

2-3-3- Interventions réticentes au processus d'apprentissage organisationnel

Le principal obstacle rencontré lors du processus d'apprentissage organisationnel découle de la confrontation entre le nouveau et l'existant.

En effet, l'individu possédant une connaissance est susceptible de résister à la création d'une nouvelle connaissance. Cependant, l'oubli et l'action anthropique peuvent pallier cette contrainte graduellement.

Deux grands problèmes peuvent apparaître pendant le processus d'apprentissage.

2-3-3-1- Les dissonances cognitives : La phase de « scanning » peut être bloquée si la connaissance managériale n'est pas considérée comme suffisamment valable ⁽¹⁾.

2-3-3-2- La sélection des informations : Le choix et la sélection d'une bonne ou mauvaise information se fait en fonction des connaissances existantes, et donc peut avoir des conséquences indésirables sur le processus d'apprentissage.

De surcroît, l'absence de la communication interne, les barrières à la codification, et les habitudes des individus au sein d'une organisation peuvent limiter la diffusion, l'abstraction et l'absorption d'une nouvelle connaissance. La nouvelle connaissance peut ne pas avoir une application concrète valorisant son impact ⁽²⁾.

Enfin, nous pouvons dire que l'apprentissage organisationnel répond à deux besoins. Il peut améliorer l'organisation soit par une adaptation à son environnement (amélioration incrémentale), soit par création du futur de la firme, et ce à travers un apprentissage en double boucle s'inscrivant dans une amélioration radicale.

Par ailleurs, ce phénomène peut provenir à partir de sources externes (*benchmarking*, coopération, fusion, etc.) ou de sources internes (apprentissage en différé, apprentissage direct de l'activité).

(1) : L'espace entre la cognition et la perception est très grand ; il y'a empêchement de prise en conscience de l'apprentissage organisationnel.

(2) : Par exemple : une organisation qui installe un système de management de la connaissance en modifiant l'ensemble de ses structures ; le résultat de cet apprentissage n'est pas utilisé par tout le personnel.

Conclusion au chapitre I

La recherche sur la production de connaissances, et notamment sur le rôle de la culture organisationnelle dans le processus d'apprentissage s'avère être un thème relativement peu étudié en sciences de gestion.

Ce présent chapitre esquisse une contribution au sujet sur la base de trois éléments issus de la recherche exploratoire. Premièrement une définition de la culture organisationnelle, deuxièmement un repérage des interactions entre la culture et l'apprentissage d'une organisation, et en fin, une étude des spécificités de cet apprentissage.

En effet, de nombreuses définitions de la notion de « culture organisationnelle » sont mises de l'avant par divers auteurs. Ainsi, nous pouvons conclure, à partir d'une étude de la littérature se rapportant au sujet, que l'organisation est porteuse de culture autant qu'elle la subit ⁽¹⁾. Cette dernière permet de donner une image plus riche de la réalité organisationnelle, d'aborder les problèmes d'adaptation et d'intégration auxquels est confrontée l'entreprise ⁽²⁾.

La seconde partie du chapitre tente de proposer des pistes de réflexions et de recherches futures sur le rôle de la culture organisationnelle dans l'entreprise apprenante permettant l'atteinte de l'objectif et du niveau de performance recherché. Nous avons pu dégager quatre dimensions du contexte organisationnel déterminantes dans l'apprentissage organisationnel : la dimension individuelle, organisationnelle, sociale, et culturelle.

Par ailleurs, nous avons montré l'intérêt qu'il y'a aujourd'hui de revisiter les théories de l'apprentissage qui mettent en exergue deux principaux processus distincts

(1) : DUPRIEZ P. et SIMONS S., « La résistance culturelle », « Fondements, applications et implications du management interculturel », 2^{ème} édition DEBOECK, 2002, p.99.

(2) : BOUBEKOUR S., « La culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise algérienne/ cas SONELGAZ », thèse de magister, p.37.

et exclusifs l'un de l'autre. Le premier étant simple (en simple boucle), n'implique pas de « révolution » dans le fonctionnement de l'organisation. Le second, étant plus complexe (en double boucle) a pour objectif le changement des pratiques pour parvenir à nouveau à une situation stable et maîtrisable.

Notre étude s'est centrée également sur les différentes phases du processus d'apprentissage organisationnel, tout en présentant quelques pratiques et interventions qu'il peut rencontrer lors de son déroulement.

Tous ces résultats nous conduisent à nous interroger sur la pertinence de la problématique des effets de l'apprentissage sur la culture organisationnels.

La compréhension de l'apprentissage organisationnel ne pourra être féconde, selon nous, qu'en analysant ses implications sur le fonctionnement de l'organisation et sur sa culture. C'est ce questionnement qui fera l'objet du second chapitre.

Chapitre II : Portée et efficacité de l'apprentissage organisationnel

Chapitre II : Portée et efficacité de l'apprentissage organisationnel

Introduction au chapitre II

Quel est lien qui peut exister entre l'apprentissage, la culture et la performance organisationnels ? Telle est la question que l'on se pose dans ce chapitre et à laquelle il faudra apporter des éléments de réponses.

A notre connaissance, peu de travaux se sont penchés sur la question, à l'exception de quelques tentatives isolées qui n'apportent pas de réponses objectives.

Le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines a connu une nette évolution depuis plus de trois décennies, passant d'une approche comptable à une approche basée sur les compétences. Cette dernière approche met l'accent davantage en avant les capacités internes des organisations, plutôt que leurs contraintes extérieures, et construit le « point d'aboutissement » de cette évolution. C'est au sein de cette approche (basée sur les compétences) que nous développons notre analyse.

Traditionnellement, certaines entreprises ont fait appel à des ressources dites *tangibles* (finance, technologie,...) pour atteindre leurs objectifs, mais ces ressources sont remises en question par la multiplicité des évolutions technologiques et l'accélération de la mondialisation. Elles ne peuvent plus résister au risque d'imitation supposé par toutes les mutations.

Pour pouvoir se démarquer de leurs concurrents, d'autres entreprises ont fait le choix des ressources dites *intangibles* dont les compétences spécifiques à l'entreprise considérées comme avantage compétitif et sources d'amélioration de la performance organisationnelle.

Pour traiter ces questions, il est important selon nous de tracer les principaux outils et freins à l'apprentissage organisationnel qui est un processus d'acquisition et de développement des compétences (Section 1). Ensuite, nous définirons et mettrons en avant comment l'apprentissage organisationnel influence sur l'entreprise, ses employés et sur sa culture (Section 2). En fin, à travers notre investigation, nous tenterons de montrer comment peut-on accélérer ce garant de la performance (Section 3).

Chapitre II : Portée et efficacité de l'apprentissage organisationnel

Section 1 : Pratiques de l'apprentissage organisationnel : Des forces de mouvements et des forces d'inertie

L'organisation qui se veut toujours performante et efficace doit être en mesure de lancer et soutenir efficacement le processus d'apprentissage en son sein, et cela en accordant à son personnel les moyens et les outils nécessaires pour accompagner et conditionner celui-ci.

1-1- Principaux outils de l'apprentissage organisationnel

La contribution des membres et agents de l'organisation à l'apprentissage organisationnel est stimulée par l'existence des outils et des pratiques de la gestion des compétences tels que la mobilisation des apprenants, la mémoire organisationnelle, la formation du personnel, la création et l'entretien des moyens et des ressources facilitant l'apprentissage organisationnel, la création d'une culture favorable à l'apprentissage organisationnel, et la participation.

1-1-1- La mobilisation des acteurs (apprenants)

Pour faire de l'apprentissage organisationnel une activité collective s'étendant à l'ensemble de l'organisation, il est utile et nécessaire de mobiliser ses acteurs.

En effet, la mobilisation ⁽¹⁾ se réfère à l'équipe et est l'affaire du gestionnaire. C'est à lui d'encourager tous les membres de l'entreprise à poursuivre un but précis (contribution de façon utile et valorisante à l'apprentissage organisationnel). Elle sous-entend un engagement et une responsabilité partagée.

Par ailleurs, une personne ou une équipe apprend, progresse, se développe et atteint des résultats lorsqu'elle peut trouver réponse à trois types de besoins :

(1) : Abderahmane BOUNAB, « Techniques de mobilisation d'une équipe », Direction générale des ressources humaines, de la formation et des statuts, ENA, Alger, janvier 2008, p.7.

1-1-1-1- La valorisation : Pour faire face à ce besoin, l'employé doit :

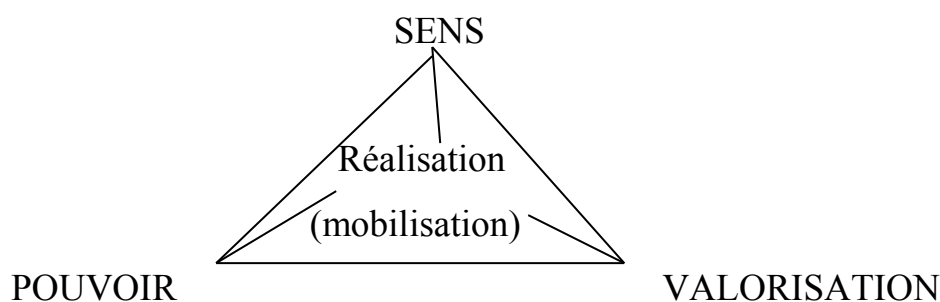
- être respecté, considéré, soutenu et traité avec attention,
- bénéficier de relations harmonieuses avec son entourage,
- connaître la façon dont on apprend, et ce qu'on peut faire pour être plus ouverts aux possibilités d'apprentissage organisationnel,
- être reconnu pour sa contribution à l'apprentissage organisationnel.

1-1-1-2- L'exercice du pouvoir : Pour apprendre efficacement, la dimension humaine doit déceler sa place au sein de l'organisation. A cet effet, elle doit :

- être impliquée ; dans cette perspective l'engagement de la hiérarchie constitue l'élément moteur de la dynamique d'ensemble de la démarche,
- agir efficacement et apporter une contribution effective,
- utiliser les différents niveaux de pensées de façon à progresser dans la hiérarchie des connaissances⁽¹⁾,
- comprendre son rôle et la façon dont celui-ci s'inscrit dans le cadre le plus large de l'organisation (comment elle pourrait contribuer au-delà de sa fonction première).

1-1-1-3- Le sens : Les personnes qui cherchent constamment à donner un sens à ce qu'elles font et qui veulent toujours faire mieux sont celles qui sont disposées à créer et partager leurs connaissances et par conséquent à apprendre.

Figure n°5 : Les besoins à la base de la mobilisation



Source: A. BOUNAB, op. cit., p. 8.

(1): Par exemple, la capacité d'analyser les résultats du suivi et les utiliser pour identifier des tendances ou des problèmes qui exigent une solution immédiate.

1-1-1-4- Le rôle du gestionnaire mobilisateur

Trois dimensions de la mobilisation peuvent être prises en considération par le gestionnaire, à savoir le partage de la mission de l'organisation, la mise en place et le développement de structures de participation efficace ainsi que le développement d'un leadership motivant.

a- Le partage de la mission de l'organisation

Le gestionnaire a pour principal objectif :

- l'enrichissement du projet d'apprentissage organisationnel et l'engagement de tous à travers l'animation et la communication interpersonnelle,
- la compréhension et l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise au processus d'apprentissage organisationnel,
- la consolidation et le développement du phénomène au sein des diverses équipes de travail, correspondant à l'apprentissage collectif.

b- La mise en place et le développement de structures de participation efficace. Le rôle majeur qu'effectue le gestionnaire mobilisateur consiste à faire participer de façon efficace, les membres de l'organisation dans le processus d'apprentissage organisationnel. Pour cela, l'employé se veut impliquer aux décisions, à la résolution des problèmes de l'organisation et à l'évaluation et la perspective.

c- Le développement d'un leadership motivant. Principalement, les leaders et gestionnaires ont pour mission de :

- démontrer, stimuler et encourager les acteurs à participer au phénomène d'apprentissage organisationnel, et donner priorité à celui ci en l'intégrant à la stratégie globale de l'entreprise,
- instaurer une culture d'apprentissage tolérant les modifications et les changements comportementaux,
- s'engager personnellement au processus d'apprentissage organisationnel et participer au travail collectif. Cette pratique est une source d'inspiration pour les collaborateurs,
- développer et mettre en place des moyens de reconnaissance des contributions au développement de nouvelles connaissances organisationnelles,

Chapitre II : Portée et efficacité de l'apprentissage organisationnel

-communiquer à l'ensemble des employés l'importance stratégique de l'apprentissage organisationnel.

1-1-2- La mémoire organisationnelle

La mémoire organisationnelle est un ensemble de schémas ou de cartes causales collectives ou organisationnelles à travers lesquels l'information serait filtrée et encodée ⁽¹⁾. Cette structure repose sur trois phases qui sont :

- L'acquisition des connaissances : appelée également phase d'apprentissage,
- Le stockage des connaissances regroupant tous les mécanismes d'encodage de l'information,
- La restauration des connaissances ⁽²⁾: phase où l'individu doit retrouver le savoir stocké compte tenu du temps et de la précision de l'information ; il doit accéder à celle ci le plus rapidement et le plus précisément possible.

1-1-2-1- Types de mémoire

Plusieurs types ⁽¹⁾ de mémoires organisationnelles peuvent être distingués :

a- la mémoire de court terme : C'est une mémoire qui rassemble, de façon temporaire, les savoirs nécessaires pour l'exécution des tâches courantes. Elle est caractérisée par sa faible capacité et sa régénération avec les changements de situations d'apprentissage.

b- la mémoire de long terme : C'est une mémoire qui stocke de façon permanente les connaissances stables mais susceptibles d'érosion. Elle présente une capacité plus importante.

c-la mémoire procédurale : C'est une mémoire qui stocke les savoirs faire, les aptitudes cognitives et comportementales de l'entreprise. Elle se caractérise par une

(1) : M. GIROD, « La mémoire organisationnelle », revue française de gestion, septembre- octobre 1995, p. 35.

(2) : J.C. TARONDEAU, op.cit., p. 49.

(3) : G. GUALLINO, « L'apprentissage dans les acquisitions », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de la Méditerranée- Aix- Marseille II, Mars 2010, p. 55.

lente dégradation ⁽¹⁾, une faible accessibilité à elle et un restreint transfert de connaissances.

d-la mémoire épisodique : Appelée mémoire « autobiographique », elle regroupe les informations ou connaissances relatives aux événements et aux souvenirs de la vie d'un individu.

e-la mémoire sémantique : C'est une mémoire organisationnelle générique, qui contient les informations sur la signification des mots et des objets.

f-la mémoire rétrospective : C'est une mémoire qui stocke des connaissances relatives aux choses passées.

1-1-2-2- Rôle de la mémoire organisationnelle dans le processus d'apprentissage

La mémoire organisationnelle représente la capacité à stocker de l'information et à enregistrer sa restitution auprès des individus lorsque ceux-ci en ont besoin. Elle enregistre les erreurs du passé afin de garantir que celles-ci ne se reproduisent plus ⁽²⁾. Une partie d'elle dite « tangible » peut se traduire par des fichiers, documents,... Une autre partie « intangible » réside dans la mémoire des individus qui stockent des informations spécialisées mises à la disposition de l'organisation.

La mémoire organisationnelle joue un rôle de levier dans le processus d'apprentissage organisationnel dans la mesure où elle organise et garantit l'accumulation d'expérience tout en permettant un encodage rapide de la nouveauté.

Ainsi, plus il y'a des concepts et des modèles stockés en elle, plus la nouvelle information est acquise et intégrée et plus l'encodage de nouvelles expériences est facilité.

(1) : On n'oublie jamais la façon de faire les choses (production, exécution d'une tâche,...).

(2) : S. CHARREIRE, « L'apprentissage organisationnel : Quand les expériences centrées côtoient les expériences délocalisées.... », 5^{ème} édition de l'AIMS, Lille, mai 1996, p.17 et ss.

1-1-3- La formation du personnel

La formation professionnelle est la méthode la plus couramment employée pour la conduite de l'apprentissage organisationnel. Elle est l'un des instruments qui permettent d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence du personnel et en développant sa capacité d'adaptation aux changements.

1-1-3-1- Définition et objectifs de la formation du personnel

Par formation on entend l'ensemble des actions qui contribuent à l'amélioration et au développement des performances et des capacités individuelles. C'est également un moyen d'actualisation des connaissances et d'acquisition du savoir faire nécessaire à l'exercice d'une fonction.

La formation du personnel peut être également définie comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, afin de s'adapter à leur environnement et accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »⁽¹⁾.

La formation constitue un enjeu qu'aucune entreprise ne peut ignorer. Elle contribue à :

- l'augmentation de la production et la productivité des travailleurs,
- l'amélioration du climat social par la satisfaction, l'intégration et la motivation des employés,
- la lutte contre l'inadaptation et l'inertie dues à l'évolution des métiers,
- l'adaptation aux exigences de l'environnement toujours changeant,
- le développement de la capacité de répondre aux nouvelles conditions de croissances économiques (évolution technologique, internationalisation,...),

(1) : SEKIOU et al., « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles, 2007, p. 336.

- l'enrichissement et l'élévation des niveaux d'instructions propres aux marchés du travail interne et externe à l'entreprise,
- la contribution au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.

Enfin, développer les compétences contribue à faire de l'élément humain un facteur clé de succès.

1-1-3-2-Types de formation professionnelle

Trois grands types ⁽¹⁾ de formation peuvent être distingués : la formation accessoire, la formation spécifique et la formation qualifiante.

a- La formation accessoire : Elle accompagne un changement de technologie, l'avènement de nouveaux produits ou de nouveaux marchés (mondialisés), de nouvelles lois (règles de l'organisation mondiale du commerce).

b- La formation qualifiante : Elle a pour objectif l'acquisition ou l'amélioration des compétences en l'absence de profil adéquat disponible, la maîtrise du métier (polyvalence) et le développement des capacités d'administration et de management.

c- La formation spécifique : Celle-ci répond à un besoin précis. Elle est à vocation immédiatement opérationnelle dans une perspective de long terme. On retrouve la formation / investissement qui s'intègre dans la stratégie de l'entreprise et bénéficie donc de moyens importants.

1-1-3-3- Enjeux de la formation en milieu organisationnel

La formation en milieu organisationnel semble être un point majeur dans le processus d'apprentissage organisationnel ⁽²⁾ dans la mesure où elle agit sur les compétences de l'individu, continue à les renforcer et à les développer en modifiant son système cognitif en vue d'un changement dans son comportement.

(1) : DAYAN A., « Manuel de gestion », éditions Ellipses Marketing, Paris, 1999, p. 565.

(2) : SEKIOU et al. , op. cit., p.340.

L'enjeu de la formation pour les salariés est important. Elle consiste à rendre les employés capables de résoudre les problèmes, de découvrir des opportunités et de mettre en œuvre les solutions tout en se fondant sur trois dimensions essentielles ⁽¹⁾ :

-d'une part, celle de **l'adaptabilité**. Les capacités d'apprentissage d'un individu doivent être entretenues par la formation dans la mesure où celle-ci lui permet d'être capable de faire face aux changements techniques et organisationnels,

-d'autre part, celle du **développement psychosocial**. Les relations interpersonnelles et la confrontation à des échanges et un milieu qui n'appartiennent pas au quotidien de l'individu lui permettent de renforcer et d'enrichir son développement. A cet effet, nous pouvons considérer la formation du personnel comme un outil de développement de l'individu,

-enfin, celle du **développement des compétences**. La formation du personnel assure le maintien de l'employabilité du personnel tout en développant des compétences au marché du travail.

Par ailleurs, pour que la formation contribue réellement à l'efficacité professionnelle, il importe que ses actions soient intégrées dans une perspective systémique plus globale, d'une part, et que des conditions spécifiques à son déroulement soient réunies, d'autre part.

Pour apporter plus d'éclairage, nous tenterons de revenir sur cet élément dans le chapitre qui succède.

1-1-4- Création et entretien des moyens et des ressources facilitant l'apprentissage organisationnel

Pour assurer un apprentissage organisationnel efficace, l'entreprise dispose de différents outils ⁽²⁾ parmi lesquels : la mobilisation des fonds nécessaires, le soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel et la création d'un espace

(1) : M. THEVENET et al., « Fonctions Ressources Humaines », « Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, France, 2007, p. 177.

(2): B. BRITTON, « L'apprentissage organisationnel dans les ONG : créer le motif, les moyens et l'occasion », Paris Paper n° 3, INTRAC, mars 2005, p. 35.

propice à l'apprentissage.

1-1-4-1- La mobilisation des fonds nécessaires

Vu l'importance accordée au processus d'apprentissage organisationnel, les entreprises doivent l'intégrer de plus en plus dans les projets et programmes à exécuter. Elles doivent investir des ressources nécessaires pour financer le développement des compétences individuelles et collectives (formation, évaluation,...).

1-1-4-2-Le soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel

Ce soutien consiste à aider les personnes et les équipes à apprendre, à développer et à appliquer :

- les compétences dont elles ont besoin pour capitaliser leur expériences, tant individuellement que collectivement,
- les processus tels que la facilitation et le travail en équipe qui permettent cet apprentissage,
- les outils comme « le retour sur l'action », qui permet de mieux systématiser, comprendre et gérer le processus d'apprentissage organisationnel.

En effet, une stratégie de soutien ⁽¹⁾ peut être mise en place. Elle consiste à créer de petits groupes ou des postes individuels, dont le rôle est de coordonner et de soutenir l'apprentissage dans toute l'organisation.

Nous pouvons distinguer trois grandes sources de soutien au niveau des organisations :

- une source centrée sur l'apprentissage lié aux activités opérationnelles des programmes. Elle est du ressort de la section des programmes,
- une source centrée sur les compétences d'apprentissage individuelles. Elle est intégrée à la section des ressources humaines,
- une source liée à la gestion des connaissances et aux technologies d'information et de communication, où interviennent des conseillers spécialisés travaillant au sein de la section administrative.

(1) : La stratégie de soutien est fondée sur l'idée que l'apprentissage est l'affaire de tous et que, par conséquent, tous ont besoin de soutien et qu'il est important d'assurer la coordination de tous les efforts.

Par ailleurs, le risque de confusion entre ces équipes peut survenir (lorsque les diverses sections abordent l'apprentissage organisationnel sous un angle différent). A cet effet, les organisations réunissent les spécialistes en apprentissage de toutes les sections afin de surmonter ce problème.

1-1-4-3- Création d'un « espace » propice à l'apprentissage

Il s'agit principalement d'ouvrir un « espace » à l'apprentissage, c'est-à-dire accorder un temps privilégié afin de permettre à chacun de réfléchir sur son travail. Cela se fait de manière structurée et informelle.

D'une part, l'espace structuré peut être désigné par les conférences, les ateliers, les cours et autres rencontres mais aussi par les procédures organisationnelles déjà mises en place tel que le suivi et l'évaluation. De plus, il faudra permettre aux agents de disposer du temps personnel à la réflexion sans être interrompues, et qui leur est reconnu par la direction comme une activité légitime.

D'autre part, il est important d'offrir des espaces physiques informels où les individus peuvent se réunir, former des réseaux et se tenir mutuellement informés. En effet, le « bouche à oreille » constitue une des principales sources d'information et la prise en considération des besoins psychologiques, de confiance et de compréhension semble être nécessaire au moment de créer des espaces d'apprentissage.

Le tableau suivant met en exergue les différents mécanismes structurés et informels utilisés par les entreprises pour créer un espace propice à l'apprentissage.

Tableau n°9 : Création d'un espace propice à l'apprentissage

Mécanismes	Création d'espace propice à l'apprentissage individuel	Création d'espace propice à l'apprentissage collectif
Structuré	Les organisations peuvent : -Reconnaître la légitimité de l'apprentissage en l'intégrant aux descriptions de tâches. -Planifier la charge de travail de façon à éviter la surcharge. -Utiliser les mécanismes liés aux ressources humaines, tels que la supervision et l'évaluation du personnel pour	Les organisations peuvent : -Intégrer les objectifs d'apprentissage aux plans des programmes et à la stratégie organisationnelle. -Instituer le travail en équipe comme un mode de travail nécessaire. -Développer des mécanismes visant à instaurer une

	assurer le suivi et l'évaluation des contributions individuelles à l'apprentissage organisationnel. -S'assurer que chaque personne a un plan d'apprentissage et de développement personnel. Développer des compétences de « praticien réflexif ». -Instaurer des systèmes de parrainage et d'accompagnement. -Encourager et faciliter la participation à des cours, ateliers, conférences et rencontres de formation. -Offrir aux personnes l'occasion de représenter l'organisation dans les réseaux. -Encourager les personnes à rédiger des articles en vue de les publier.	responsabilité collective face aux résultats. -Mettre en place des groupes de formation- action et des communautés de pratiques. -Organiser des cours, ateliers, conférences et rencontres de formation. -Mettre en place des « périodes sans déplacements », des semaines d'échanges et d'apprentissage et des périodes de réflexion. -Réaliser des bilans des apprentissages consacrés à l'examen des thèmes de travail. -Créer des équipes pluridisciplinaires pour élaborer les lignes directrices, les procédures et les politiques. -Inclure dans tous les formats de rapports une section consacrée explicitement aux « leçons apprises ».
Informel	Les personnes peuvent : -Réserver du temps à la réflexion à la fin de chaque journée et à des étapes importantes d'un travail. -Participer à des réseaux informels. -S'inscrire et participer à des forums de discussion en ligne. -Développer des « habitudes » qui favorisent la pratique réflexive.	Les organisations peuvent : -Fournir l'espace physique qui permet l'établissement de réseaux informels. -Mettre en place des intranets, des bulletins de liaison ou tout autre moyen permettant aux personnes de se tenir mutuellement informés de leur travail.

Source : B. BRUTTON, op. cit., p. 39.

1-1-5- Création et entretien d'une culture favorable à l'apprentissage organisationnel

Une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage organisationnel permet, encourage, valorise, récompense et utilise les apprentissages de ses membres, tant sur le plan individuel que collectif.

A cet effet, pour développer l'implication organisationnelle de l'ensemble des employés, il est nécessaire d'intégrer l'apprentissage à la culture (normes, procédures, habitudes et pratiques de l'organisation). Il faut donc qu'il soit considéré comme activité légitime faisant partie intégrante des responsabilités professionnelles de chaque membre du personnel et non pas comme une activité à laquelle on se consacre dans ses temps libres.

Dans le but de soutenir et d'encourager le personnel à consacrer du temps et des ressources à l'apprentissage, tant sur le plan organisationnel que personnel, il existe des mécanismes ⁽¹⁾ qui visent à récompenser, à valoriser et à reconnaître toutes leurs contributions, ainsi que des ressources adéquates répondant aux nécessités de l'apprentissage en termes de temps et de ressources (moyens financiers).

De plus, les stratégies élaborées à partir d'une analyse systémique partagée clairement avec tous visent à faire face et à surmonter les obstacles internes à l'apprentissage.

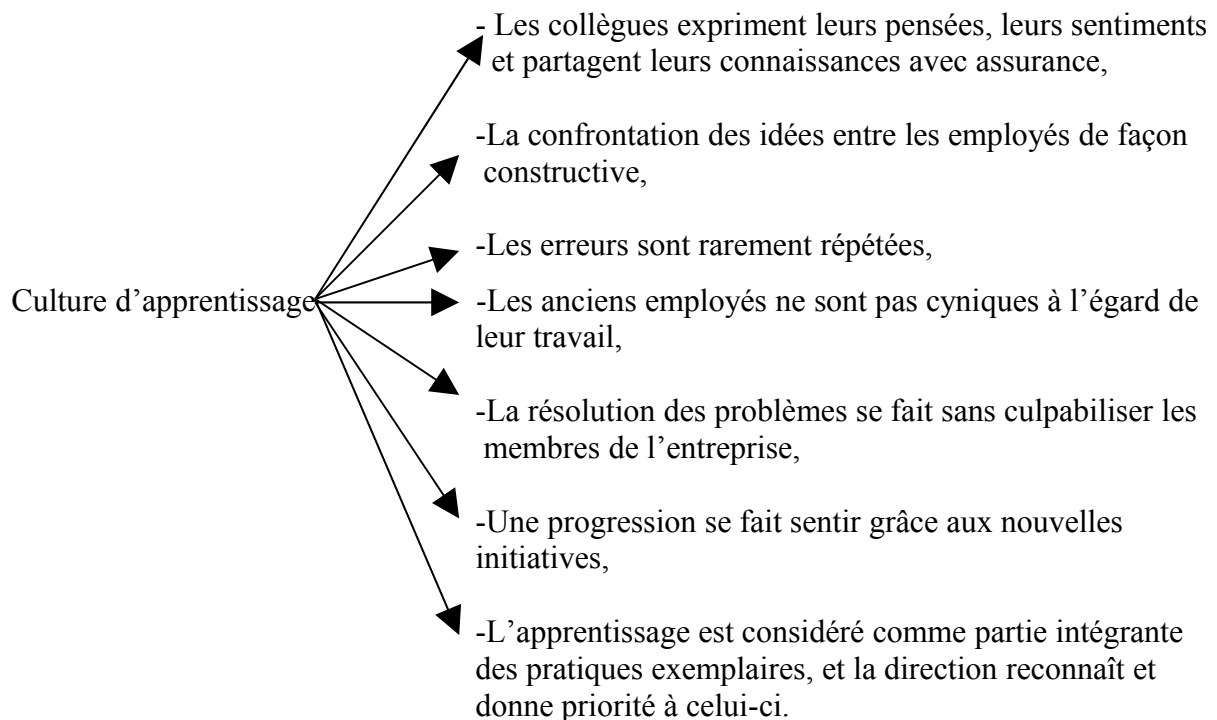
Par ailleurs, créer la culture d'apprentissage nécessite de commencer là où résident l'énergie et l'intérêt dans l'organisation. En effet, il est possible d'impliquer les employés et les amener à identifier et à reconnaître les obstacles, puis à développer des moyens de faire face à ces entraves dans le but de bâtir le genre à laquelle ils voudraient appartenir. Une autre démarche consiste à identifier des défenseurs ardents de l'apprentissage et à s'appuyer sur leur enthousiasme.

(1) : Par exemple : montrer que l'apprentissage organisationnel permet d'améliorer les perspectives tout au long de l'année et non pas seulement au moment des évaluations annuelles de performance.

De manière générale, tout individu lors de son intronisation au sein d'un groupe, contribue au renforcement de l'identité de l'entreprise par le respect des normes en vigueur. Il pénètre alors dans une phase d'apprentissage des fonctionnements au cours de laquelle il sera amené à partager ses connaissances avec autrui. Les individus transforment et enrichissent leurs compétences dans les échanges informationnels.

Enfin, nous pouvons noter, à travers la figure ci après, les principales pratiques et activités qui marquent l'existence d'une culture d'apprentissage.

Figure n°6: Principales caractéristiques de la culture d'apprentissage organisationnel



Source: B. BRITTON, op. cit., p. 20.

1-1-6- La participation du personnel

La participation constitue un des outils majeurs contribuant à l'apprentissage organisationnel. Une entreprise ne peut obtenir de résultats satisfaisants que lorsque

ses employés sont impliqués massivement tout au long du processus d'apprentissage organisationnel.

Faire participer le salarié à un tel phénomène signifie qu'il peut apporter ses idées, faire part de ses craintes, influencer sur les décisions, contribuer aux choix de la solution finale ou encore d'infléchir les choix. C'est à ce niveau que le dirigeant ou fondateur joue un rôle essentiel dans l'intégration de l'éthique ⁽¹⁾ au sein de l'organisation. Cela suppose l'élaboration au préalable d'une charte par un groupe de travail ou par un responsable, la détermination du degré de participation des salariés et enfin, sa diffusion.

L'éthique serait donc un instrument aux mains des dirigeants qui englobe une série de valeurs partagées, réglemente les attitudes et qui contribue à une participation plus prononcée des salariés.

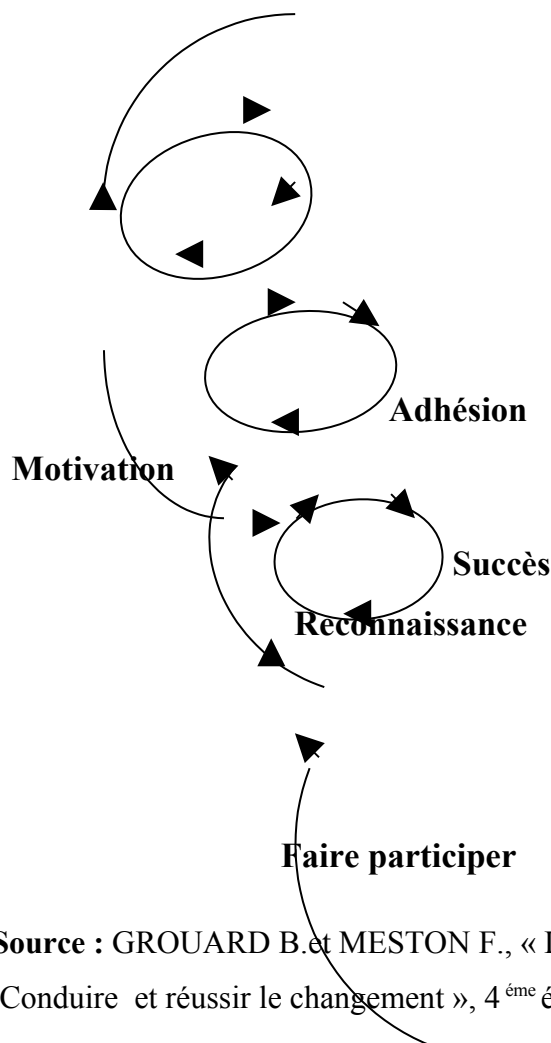
Le salarié, ainsi engagé, défend ses idées tout en les enrichissant par confrontation à celles de ses collègues. Il s'agit du premier succès réalisé qui peut se cristalliser à travers des choix stratégiques importants retenus à la suite des idées et propositions.

Ce succès est consolidé par la reconnaissance de la performance qui peut être sous forme d'une félicitation orale ou écrite, d'une citation dans le journal de l'entreprise ou encore d'une prime. Ceci contribue à le motiver et l'incite à s'impliquer de plus en plus, et par conséquent, à participer plus fortement, et ainsi de suite.

Le processus : adhésion- succès- reconnaissance- motivation, constitue « la spirale magique » de la participation. Celle-ci est représentée ci après :

(1) :L'éthique est le degré de loyauté, de correction, d'honnêteté constante démontrée par l'employé tout au long de sa vie professionnelle. Une éthique professionnelle comprend un niveau de discrétion sur les personnes, les produits et la politique de l'entreprise.

Figure n°7 : « La spirale magique » de la participation



Source : GROUARD B. et MESTON F., « L'entreprise en mouvement », « Conduire et réussir le changement », 4^{ème} édition, DUNOD, 2005, p.228.

Enfin, la mise en place de ces différents outils n'est pas suffisante pour que le succès soit garanti. Il faut qu'il y ait une réelle volonté et contribution de l'ensemble du personnel au processus de l'apprentissage organisationnel.

Néanmoins, ces pratiques ne présentent pas que des effets positifs, elles ont aussi leurs limites. Celles-ci feront l'objet de la prochaine rubrique.

1.2- Quelques obstacles à l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel peut rencontrer plusieurs entraves induites par l'organisation elle-même ou par ses employés. Nous pouvons citer parmi ces freins :

La tension générée entre la recherche de stabilité organisationnelle et la volonté du changement, les limites de certains aspects techniques mais aussi, le risque de rigidité organisationnelle.

1-2-1- Création d'une tension entre la recherche de stabilité et la volonté de changement

D'après la littérature étudiée précédemment, nous pouvons considérer qu'il y'a apprentissage dans la mesure où celui-ci génère un changement concret dans les comportements des individus. Or, les organisations sont plutôt inertes et préfèrent se référer à des solutions éprouvées et déjà expérimentées. Ceci lui permet d'assurer une plus grande fiabilité ⁽¹⁾ et de faciliter l'adaptation intelligente.

Ainsi, les entreprises sont connues pour leur recherche de stabilité que pour leur propension à apprendre pour changer. A cet effet, le processus d'apprentissage organisationnel engendre inévitablement des mécanismes de défense au sein de l'organisation (comportements défensifs individuels et collectifs), qui font partie de sa culture et qui restent malgré la rotation du personnel. L'apprentissage est donc de nature conflictuelle ⁽²⁾.

De plus, les modifications induites par l'apprentissage organisationnel génèrent du stress et de l'anxiété pour les salariés lorsqu'ils se sentent désavantagés dans les organisations. Ils essayeront, ainsi, de réduire l'étendue de la traduction de leur savoir en connaissances organisationnelles afin d'augmenter leur pouvoir ⁽³⁾.

En outre, les dirigeants ont une prédisposition naturelle pour la stabilité du fait qu'ils sont plus récompensés pour leur maintien de l'ordre organisationnel que pour l'instauration de changements découlant des perturbations au sein de l'entreprise.

(1) : La fiabilité d'une organisation repose sur un processus de standardisation des procédures et des routines qui assure à l'organisation son homogénéité de comportement et sa pérennité.

(2): M. DOGSON, "Organizational learning: A review of some literature", *Organization Studies*, 14 (3), 1993, p. 382.

(3) : S. CHARREIRE, « Apprentissages délibérés et émergents dans le cadre de changements organisationnels pilotés : conceptualisation et illustration par étude empirique », Acte du congrès de l'AIMS, Paris, 2002, p. 5.

1-2-2- Limites de certains aspects techniques

En effet, la mémoire organisationnelle est structurée de manière à permettre la restauration de sujets ou de thèmes lorsqu'un problème est constaté. Les idées sont ainsi mémorisées que relativement à une situation bien précise.

A cet effet, elle limite la recherche et la capitalisation de toute expérience nouvelle en s'appuyant sur les événements vécus dans le passé de l'entreprise. Ceci débouche sur une situation de stabilité (mêmes façons de faire, mêmes routines), qui s'interprète par une homogénéité de la culture⁽¹⁾.

De plus, la mémoire organisationnelle présente une incapacité physique à rassembler, trier et exploiter toutes les informations reçues par l'organisation (taille insuffisante des disques durs, espace d'archivage limité, ...).

En fin, nos observations montrent que la nature tacite de l'apprentissage organisationnel peut freiner sa diffusion au sein d'une grande entreprise. En effet, elle se trouve confrontée à un dilemme :

- d'une part, le développement libre des compétences engendre une difficulté quant à leur diffusion et leur partage.
- d'autre part, la codification de ce développement induit un blocage de son évolution.

Ainsi, trop d'uniformité bloque l'apprentissage organisationnel et trop de variété bloque son transfert⁽²⁾.

1-2-3- Risque de rigidité organisationnelle

Un autre aspect lié aux routines organisationnelles s'avère comme frein à l'apprentissage. Il s'agit de l'expérience qui peut avoir un impact négatif sur la performance de l'organisation en générant des rigidités dues parfois à un excès d'optimisme.

En effet, l'entreprise risque de construire des routines organisationnelles à travers ses premiers succès qui l'amènent à apprendre à partir d'un faible échantillon

(1): G. GUALLINO, op. cit., p. 83.

(2): Ibid, p. 85.

d'expérience⁽¹⁾. Ceci empêche l'apprentissage grâce à des expériences ultérieures ; elle se contentera d'exploiter l'expérience liée au succès au lieu d'explorer de nouveaux champs possibles. Par là, l'expérience accumulée tend à renforcer les routines organisationnelles déjà existantes et rejette toute opportunité nouvelle.

Les technologies existantes, les clients ou même les employés peuvent être des obstacles à l'exploitation de toute nouvelle opportunité et à un nouvel apprentissage.

L'innovation par exemple, peut mettre l'organisation sous une tension induite par une double activité :

- D'une part, une activité routinière de production basée sur le court terme,
- D'autre part, la recherche de produits innovants, pouvant remettre en question l'action routinière de production.

Ce dilemme amène les entreprises à privilégier les activités routinières basées sur le court terme, et donc à favoriser la rigidité organisationnelle.

En somme, nous pouvons déduire que l'apprentissage organisationnel n'est pas un phénomène naturel, il ne va pas de soi. Son intégration au sein de l'organisation est susceptible d'être mise face à certains mécanismes de défense.

Par ailleurs, notre investigation permet d'élucider de nombreux avantages que tire l'organisation de l'apprentissage organisationnel. Nous nous intéressons dans la section suivante à étudier cet impact qui apparaît tant sur l'entreprise que sur ses employés.

Section 2 : Impact de l'apprentissage organisationnel sur l'organisation

L'apprentissage organisationnel n'a d'intérêt que dans la mesure où il permet à l'organisation de reproduire de nouvelles actions ou de nouveaux comportements.

(1): MARCH et al., "Learning from samples of one and fewer", Organization Science, 2(1), 1991, p. 1 et ss.

Nous essaierons d'expliquer dans ce qui suit quel impact peut-il avoir sur l'entreprise, sur son personnel, voire même sur sa culture.

2-1- Effets de l'apprentissage organisationnel sur le fonctionnement de l'entreprise

Le résultat du processus d'apprentissage organisationnel se traduit par des comportements concrets, preuves de changements, d'amélioration et d'évolution organisationnels. Ce derniers seront regroupés comme suit :

2-1-1- Développement de l'implication organisationnelle des salariés

L'apprentissage organisationnel recentre les politiques de gestion des ressources humaines sur les salariés, ce qui conduit à replacer ceux-ci au cœur de la réflexion et à créer des conditions favorables au développement de leur implication organisationnelle ⁽¹⁾, même si l'objectif principal des entreprises est à l'origine d'ordre économique (réponse aux exigences économiques plus fortes ⁽²⁾). Le salarié devient alors un acteur clé dans l'organisation, et un facteur déterminant dans la réussite de l'apprentissage organisationnel. Ses capacités et compétences vont être au centre de celui-ci, et joueront un rôle fondamental dans le changement social. L'apprentissage organisationnel se traduit par une individualisation des pratiques de GRH centrées sur la notion de compétences à tous les niveaux : l'évaluation et la formation des salariés, la participation, la communication, et le niveau de l'employabilité, qui devraient naturellement être un catalyseur de l'implication des salariés.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la formation du personnel, sa rémunération et sa participation au processus d'apprentissage organisationnel peuvent

(1) :L'implication organisationnelle est une notion souvent confondue avec la motivation. Elle se définit comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. Elle peut déclencher de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées.

(2) : JARNIAS S., « Gestion des compétences et implication organisationnelle : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ? », Reims Management School, Reims, 2003,p.4.

avoir un impact sur sa motivation, qui, elle-même, conditionne l'implication organisationnelle des salariés. De plus, une communication interpersonnelle claire est le plus sûr moyen ⁽¹⁾ d'acquérir la confiance des salariés.

Cependant, l'entreprise apprenante n'a pas forcément pour résultat une plus grande implication des salariés. Plusieurs travaux témoignent que l'apprentissage, souvent initié pour répondre à des exigences économiques, induit des pressions sur les salariés telles que ces derniers, au lieu de s'impliquer davantage, peuvent adopter un comportement appauvri car très largement inhibé⁽²⁾. C'est pourquoi l'entreprise ne doit pas se limiter à des objectifs quantitatifs, elle doit aussi intégrer dans la réflexion le caractère humain des salariés.

2-1-2- Inscription de l'organisation dans une logique « gagnant-gagnant »

L'apprentissage organisationnel permet à l'entreprise d'envisager ses relations avec les salariés dans une logique « gagnant- gagnant ». En effet, dans une perspective macro- économique, l'apprentissage organisationnel peut être considéré comme un outil de gestion favorable aux employés. L'enrichissement des compétences de chacun par l'organisation apprenante devient connaissance commune et par là même source de cohésion interne. Or, celle-ci est un facteur de productivité et de compétence. Pour atteindre son objectif, l'organisation doit éviter le phénomène de démission de son personnel. Elle doit donc leur offrir les moyens et motivations pour enrichir leur compétence en développant des actions de formation, en créant des méthodes d'évaluation des compétences performantes, et en fin, en mettant en place des outils de reconnaissances des compétences ainsi développées.

(1): JARNIAS S., op. cit., p.6.

(2): Ibid, p.7.

2-1-3- Passage des « portefeuilles d'activités » aux « portefeuilles des compétences »

La dynamique de l'apprentissage et les moyens de capitalisation de l'expérience distinguent les entreprises les unes des autres ⁽¹⁾. En terme de stratégie d'entreprise, l'apprentissage organisationnel a permis de passer d'un mode de gestion en « portefeuilles d'activités » à un autre en « portefeuilles de compétences ». Le premier découle d'une logique purement financière. Il appréhende les ressources humaines comme une source de coûts. Dès lors, la flexibilisation se traduit souvent par une précarisation de la main d'œuvre (travail intermédiaire, sous-traitance,...). Les organisations qui optent pour ce mode de gestion risquent, en cas d'abandon d'une activité, de perdre une part importante des compétences qui assurent leur compétitivité ⁽²⁾.

Cependant, dire que l'entreprise est un portefeuille de compétences, c'est reconnaître que celle-ci tire son identité et ses performances des savoirs qu'elle exploite et qu'elle génère. On affirme alors que son avantage concurrentiel durable dépend de la complémentarité des compétences et de la qualité de leur combinaison au regard des opportunités offertes par le marché.

A cet effet, la gestion des ressources humaines a radicalement changé. L'entreprise ne considère plus les salariés comme des variables mais plutôt comme des ressources qu'il convient d'acquérir et de développer leurs compétences pour acquérir un avantage concurrentiel.

2-1-4-Liaison entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des ressources humaines (GRH)

Comme nous l'avons vu précédemment, le changement de la vision de la G.R.H. vers l'identification des salariés détenteurs des compétences stratégiques pour optimiser leur management a rendu effective la nécessaire convergence de la stratégie de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines. Une nouvelle stratégie

(1) : TREPO G. et FERRARY M., « La gestion des compétences. Un outil stratégique », in Science Humaines, n° 81, 1998/3, p. 12.

(2) : TARONDEAU J.C., op. cit., p.29.

d'organisation basée sur les ressources apparaît. De là, les menaces et opportunités de son environnement ne constituent plus le socle dominant, on parle alors de compétences clés ⁽¹⁾, dans le cadre d'une démarche non plus réactive mais proactive. Celle-ci constitue un facteur de compétitivité des entreprises ⁽²⁾.

De plus, la combinaison des différents outils de l'apprentissage organisationnel, tels que la formation du personnel, la participation, la communication, l'évaluation des compétences, parvient à considérer ce phénomène comme un puissant moyen d'intégration des sous-systèmes Ressources Humaines entre eux et d'optimisation des multiples processus qui les sous-tendent ⁽³⁾.

2-1-5- Diffusion d'un langage commun au sein de l'organisation :

D'après les études effectuées, nous pouvons avancer que l'apprentissage organisationnel a la vertu de diffuser un langage commun par tout le personnel, et permet d'émettre des échanges à partir du même référent ⁽⁴⁾. Ceci amènera le salarié vers une certaine standardisation dans la façon de se décrire et de s'évaluer, et lui permettra de déboucher sur de nouvelles opportunités (mobilité interne, promotion, etc.).

L'entreprise joue alors sur la transparence de l'information, sur l'intérêt et les enjeux qui la poussent à entamer une telle démarche, et détient des informations utiles sur lesquelles se construisent l'analyse et l'ajustement des postes.

(1) : DUPUICH-RABASSE F., « Management et gestion des compétences », édition l'harmattan, Paris, 2008, p. 199.

(2) : TREPO G. et FERRARY M., op. cit., p.14.

(3) : GILBERT P., « La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines », Acte du séminaire : « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », 23,24,25 et 26 Août 2005, p.78.

(4) : Par exemple : la compétence est orientée vers les résultats. Cette idée sera transmise de la même façon vers tous les salariés, et chacun pourra se positionner en rapport avec le niveau de la maîtrise que l'on attend de lui dans ses fonctions.

Enfin, l'apprentissage organisationnel doit sans doute être accompagné d'une politique active de communication. Celle-ci permet de situer l'entreprise dans un contexte de compétitivité, et d'impliquer le salarié en le mettant au courant de l'état d'avancement de ce phénomène ⁽¹⁾.

2-1-6- Développement du parcours professionnel des salariés

L'apprentissage organisationnel peut constituer un des éléments de réponse à une préoccupation majeure du salarié, à savoir la gestion de sa carrière professionnelle ⁽²⁾.

D'une part, il est considéré comme étant un outil de management qui permet d'encourager l'individu. En participant au processus d'apprentissage, il se sent intégré dans l'analyse et l'appréciation de son travail, et collabore avec son responsable hiérarchique pour fixer des objectifs cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise. Cela permettra d'améliorer continuellement les compétences et les performances de l'individu.

D'autre part, la formation du personnel rend possible un renouvellement continu des compétences du salarié, ce qui lui évite de devenir « incompetent », et une amélioration de celle-ci pour pouvoir accéder à des promotions. Ces deux outils font que le parcours professionnel des employés est pris en charge de façon plus active.

Lorsque l'on met en perspective les multiples effets de l'apprentissage organisationnel que l'on vient de détailler, on peut conclure à une véritable gestion stratégique des Ressources Humaines dans la mesure où les différentes pratiques telles que l'intégration, la formation, la motivation du personnel sont fortement cohérentes et tournées vers un seul et même but : l'acquisition, la sauvegarde et le transfert des

(1) : MALLET F., « La GPEC : un outil stratégique de management », free software foundation, Boston, 2002, p. 30.

(2) : PICHAULT F., « L'impact des démarches de gestion des compétences sur les trajectoires individuelles », université Jean MOULIN, Lyon 3, 2008, p.2.

compétences au sein de l'organisation, garants d'un certain niveau de performance en terme de « résultat de l'action ».

2-2- Effets de l'apprentissage sur la culture organisationnelle

Pour les besoins de la cause, nous n'allons pas discuter toutes les combinaisons possibles entre la culture organisationnelle d'une part, et le phénomène d'apprentissage organisationnel d'autre part.

Nous allons réduire notre analyse à la simple question se rapportant aux effets de l'apprentissage sur la culture organisationnels. Agit-il de façon à créer, renforcer ou au contraire changer de culture organisationnelle ? A fin de répondre à ce questionnement, nous proposons une configuration de celle-ci en s'appuyant sur un critère : La force de la culture.

2-2-1- La force d'une culture

En s'appuyant sur les critères⁽¹⁾ d'homogénéité et de stabilité de la composition du groupe ainsi que de la durée et l'intensité des expériences partagées par celui-ci, nous pouvons présenter les avantages et caractéristiques d'une culture forte de l'organisation.

En effet, une culture est dite « forte », lorsque l'organisation possède un ensemble bien établi et relativement stable de normes, valeurs, croyances, de mythes et de rites, qui sont largement partagées et scrupuleusement mises en pratique. Elle se manifeste par un fort sentiment d'appartenance et une affirmation de leur identité propre⁽²⁾ par opposition aux autres organisations.

Selon cette définition, une culture « forte » d'une organisation présente trois avantages⁽³⁾ majeurs :

(1) : SCHEIN E.H., « Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle », in « Pouvoirs et cultures organisationnels », Presses de l'Université du Québec, 1991, p.182.

(2) : AUBERT N. et al., « Management, aspects humains et organisationnels », édition PUF, Paris, 1991, p.582.

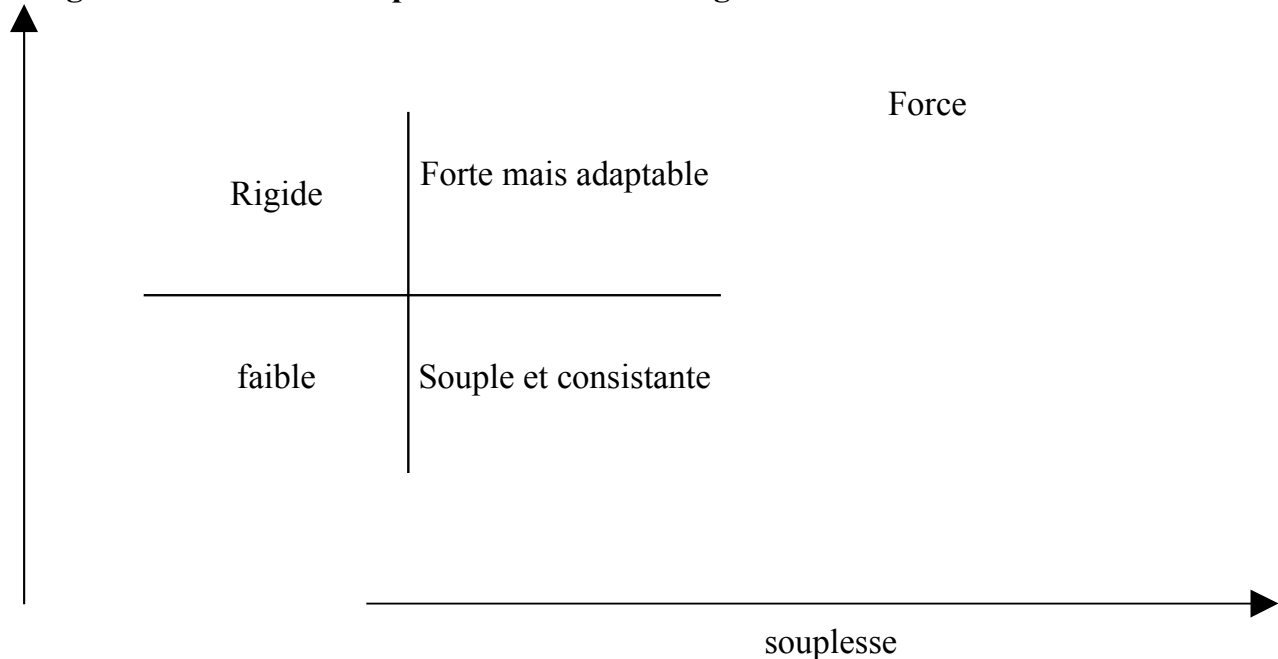
(3) : DEVILLARD O. et REY D., op. cit., p. 188.

- le sentiment des collaborateurs que les actions mises en œuvre sont en accord avec leurs propres choix contribue à une meilleure motivation de ces derniers.
- à partir d'une mentalité et vision pré formatées par la culture organisationnelle, les objectifs sont alignés facilement dès leur fixation, et les débats sur la meilleure façon de faire les choses sont réduits.
- la facilité du contrôle collectif, reposant sur la pression de conformité grâce à une adhésion générale aux principes, valeurs et normes constituant la culture organisationnelle.

Cependant, une culture forte et homogène induit vers l'intolérance et l'aveuglement. Elle mine ses chances de survie en réduisant la possibilité de dissidence valide et diminue ainsi la capacité d'apprentissage de l'organisation. Cela expose l'entreprise à certaines entraves : l'entreprise se trouve rigide face aux changements majeurs affectant les éléments fondamentaux de la culture ou de son environnement. Elle peut être atteinte d'un aveuglement dû à un code de perception trop strict et trop prégnant, qui interdit le développement de vues non-conformistes, et qui ferme toute voie d'intégration et de socialisation effective avec de nouveaux membres.

La figure suivante synthétise les diverses caractéristiques de la culture organisationnelle et les configurations envisagées.

Figure n°8: Force et souplesse de la culture organisationnelle



Source : DEVILLARD O. et REY D., op.cit., p. 189.

D'après la figure proposée, nous pouvons mettre en exergue des caractéristiques spécifiques à chaque type de culture. En effet, celle-ci peut être :

- **Rigide**, lorsqu'elle est forte et inflexible. Elle se traduit par une forte pression de conformité. Elle est fermée et incapable d'accueillir et de socialiser avec de nouveaux entrants.
- **Forte mais adaptable**, lorsqu'elle se trouve fortement différenciée. Elle est adaptative aux changements et aux évolutions. L'intégration de nouveaux entrants est accélérée, et le repérage des comportements déviants est facilité grâce à une observance et conformité de haut niveau.
- **Faible**, quand elle est peu marquée, peu observée et inconsistante. Le mode d'action et la façon caractéristique dont les membres de l'organisation appréhendent leur travail ne sont pas significatifs.

- **Souple et consistante**, si l'organisation dispose d'une culture originale ; l'ensemble de normes, valeurs, mythes, et rites lui est propre. Celle-ci est bien observée et susceptible de s'ouvrir aux écarts et aux évolutions.

A travers les différentes études sur la culture organisationnelle, nous avons pu retracer schématiquement les grandes configurations pouvant servir de toile de fond pour appréhender la relation apprentissage/ culture.

2-2-2- L'apprentissage à la rencontre de la culture organisationnelle...

Cette dernière partie propose un essai d'adaptation à notre thème central, d'observations faites dans d'autres contextes. L'idée que nous défendons est que l'apprentissage organisationnel consiste en l'acquisition, que se soit sous forme structurée ou non, d'un ensemble de perceptions, visions et comportements partagés par l'ensemble des membres de l'organisation considérée, et qui peuvent être vus comme des réponses satisfaisantes aux modifications de l'environnement de la dite organisation, dans la mesure où ils ont pour but de concourir à sa survie, à sa croissance, ou à toute autre forme de réussite de cette dernière.

Au sens de cette définition, l'apprentissage organisationnel peut se traduire en un certain nombre d'actions, toutes différentes les unes des autres : Création, renforcement, maintien, ou encore changement de la culture organisationnelle.

Le développement et la diffusion des connaissances au sein des organisations sont marqués par des caractéristiques propres aux cultures des entreprises ⁽¹⁾ :

Dans une jeune organisation, les membres savent peu de chose sur elle et sur l'environnement qui l'entoure. Elle comporte une culture faible. L'apprentissage organisationnel agit alors sur un ensemble d'actions, d'expériences et d'interprétations que l'organisation produit. A partir de là, elle accumule des informations nécessaires

(1) : DUPRIEZ P. et SIMONS S., « La résistance culturelle », op.cit., p. 241.

en sélectionnant et stockant les éléments efficaces, ceux qui semblent produire des résultats adéquats aux attentes de l'organisation.

A ce stade d'analyse, nous déduisons que l'apprentissage organisationnel intervient au niveau des jeunes entreprises afin de mettre au point un ensemble de connaissances mémorisées et partagées par tout le personnel, et qui peut être interprétée par différents sentiments (sentiment d'appartenance, liens de cause à effet, principes d'actions, etc.) et formes (croyances, mythes, normes, habitudes, etc.). Celles-ci sont le produit d'un apprentissage qui a pour objectif la **création d'une culture organisationnelle** commune.

En outre, certaines entreprises peuvent être caractérisées par une culture dite « diffuse » ⁽²⁾. Celle-ci se traduit par :

- une superficialisation des supports symboliques (normes, valeurs, etc.),
- une sclérose ou une volatilité des croyances,
- une faible implication du personnel,
- un manque de projet stratégique et de cohérence dans les politiques,

A cette situation, une intervention devient probablement nécessaire pour aider au choix des meilleures décisions. L'organisation mène, ainsi, des pratiques d'apprentissage organisationnel afin **de renforcer la culture organisationnelle**. Celles-ci rassemblent les différences entre ses membres, et créent une certaine harmonie sociale. Elles nécessitent une participation active et une contribution des responsables et des salariés.

De sa part, les problèmes que pose la culture « morcelée » ⁽²⁾ d'une organisation nécessitent un apprentissage organisationnel pouvant agir sur l'ensemble de ses composantes dans une perspective de développement et de changement.

(1) : Tel que les organisations soumises à d'importantes contraintes externes ou à des conflits entre les actionnaires, la maison mère.

(2) : Une culture morcelée est une juxtaposition de sous cultures différentes les unes des autres et incohérentes.

En effet, l'organisation rencontre des entraves fondées sur les origines diverses du personnel. Elle se trouve face à de grands problèmes de communication et de coordination interne, et incapable de définir et de tenir des orientations stratégiques stables.

A travers les outils et pratiques mises en œuvre par l'organisation (mobilisation des acteurs, formation des salariés, participation, communication, etc.), l'apprentissage permet de **favoriser l'émergence d'une nouvelle culture**, mieux adaptée aux circonstances, qui engendre une certaine unification des différentes cultures, un renouvellement et un changement de l'approche de l'organisation en tant que système social cohérent. Dans cette perspective, l'action de l'apprentissage sur les cultures « morcelées » n'est pas loin de celle du **renforcement**.

Cependant, l'action sur une culture dite « forte » s'avère moins à l'aise face aux changements et modifications de valeurs, d'habitudes, et de pensées stables et conformes.

En effet, les caractéristiques que possède la culture rigide d'une organisation visent à freiner toute sortes d'interventions extérieures. Les pratiques auxquelles elle fait recours afin de corriger les effets négatifs qu'elle engendre, et d'éviter les impasses qu'elle rencontre se font sur le très long terme⁽¹⁾.

Ainsi, nous pouvons conclure que l'apprentissage organisationnel est considéré comme **une action limitée** devant cette culture inflexible.

Par ailleurs, une organisation dont la culture est forte et adaptable représente un lieu où l'apprentissage organisationnel permet d'assurer une progression et évolution des idées sur l'environnement et logiques dans lesquelles elle s'inscrit pour y répondre. De là, l'action d'apprendre permet **l'adaptation de la culture existante** aux changements survenus, et de maintenir la performance et l'excellence organisationnelle.

(1) : AUBERT N. et al., op. cit., p.583.

En somme, nous pouvons conclure que la taille et le type de culture régnante au sein d'une organisation joue un rôle prépondérant dans la diffusion et le développement- à travers le processus d'apprentissage organisationnel- de la culture organisationnelle que les dirigeants désignent.

Le tableau ci après tente de synthétiser les effets de l'apprentissage- lors de son intervention- sur la culture organisationnelle.

Tableau n° 9 : Synthèse des différents effets de l'apprentissage sur la culture organisationnelle

Type de culture		Intervention de l'apprentissage	Apport de l'apprentissage organisationnel
Forte	Rigide	–	-l'action d'apprendre est très limitée, -les interventions extérieures sont freinées, -les effets apparaissent sur le très long terme.
	Forte mais adaptable	+	-adaptation de la culture aux changements de l'environnement, -maintenir la performance et l'excellence organisationnelle, -modifier quelques éléments constitutifs de la culture organisationnelle, en les adaptant aux situations nouvelles.
Faible	Pas de culture	+	-création d'une culture organisationnelle, -accumulation d'informations nécessaires afin de mettre au point des connaissances partagées par tout le personnel.

	Diffuse	+	-renforce la culture organisationnelle, -rassemble les différences entre ses membres, -crée une certaine harmonie sociale, -nécessite une participation active et une contribution des salariés et des dirigeants.
	morcelée	+	-favorise l'émergence d'une nouvelle culture, mieux adaptée, -unifie les différentes cultures, -renouvelle et change l'organisation, en un système social cohérent.

Source : conçu par moi-même sur la base de mes lectures.

Section 3 : Perspectives de mutation

Pour remédier à la situation négative pouvant survenir lors du processus d'apprentissage organisationnel et renforcer la contribution des individus à celui-ci, nous proposons, ici, quelques suggestions et perspectives jugées pertinentes.

En effet, l'organisation peut jouer sur trois outils majeurs de la gestion des compétences considérés comme leviers de performance, à savoir : la formation du personnel, la communication interne de l'entreprise, et la participation.

3-1- La formation du personnel

De façon générale, la formation répond à un double objectif :

- D'une part, elle permet d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications de travail impliqués par les évolutions technologiques, sociales, économiques,...
- D'autre part, elle permet de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'organisation, ainsi que la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Vu l'importance et le rôle accordés à la formation qui est à la fois outil de gestion des compétences et d'apprentissage organisationnel, nous nous proposons d'expliquer les différentes procédures et démarches possibles pour réussir à mettre en place un programme de formation efficace pour l'organisation.

3-1-1- La conception d'un programme de formation

La conception d'un programme de formation repose sur le concept d'apprentissage qui renvoie à l'identification de la formation des objectifs, à l'application des principes d'apprentissage à travers différentes méthodes. Elle se concrétise avec l'établissement du cahier de charges. Il s'agit d'un document formalisant la réflexion et les choix effectués par le département formation et qui concerne :

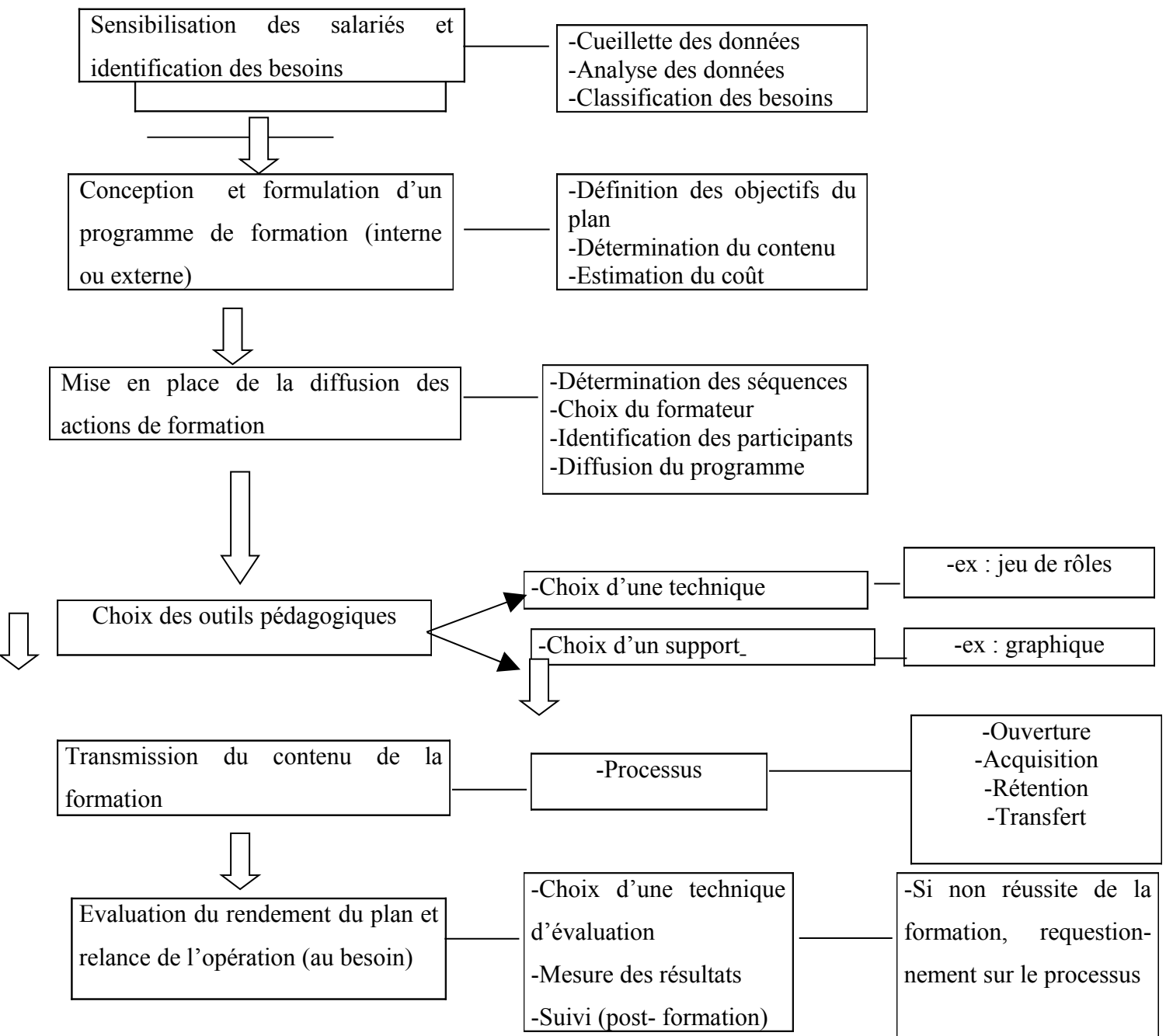
- les objectifs généraux ou stratégiques de l'entreprise,
- les objectifs spécifiques,
- les catégories, les effectifs, les métiers concernés,
- les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier,
- le budget et les affectations budgétaires,
- les modalités d'évaluation⁽¹⁾.

Ainsi, le responsable de formation a pour fonction de traduire tous ces objectifs en actions, en mettant en œuvre des moyens les plus appropriés pour faire correspondre ceux-ci avec les ressources financières accordées à la formation.

La figure ci après synthétise les différentes étapes de la formation tout en précisant les préalables à la réalisation d'un programme de formation.

(1) : M. THEVENET et al., op.cit., p. 182.

Figure n°9 : Les étapes de la formation



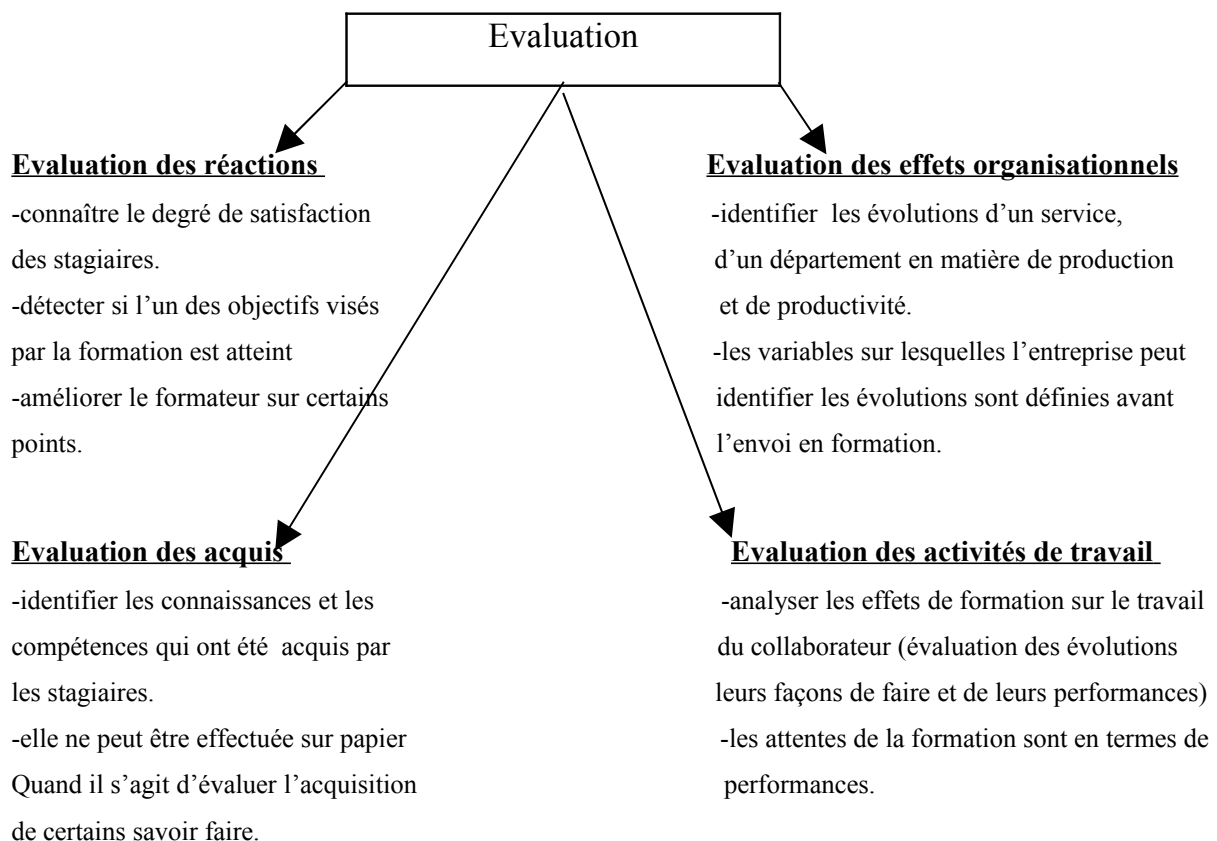
Source : SEKIOU et al., op. cit., p.348.

3-1-2- L'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation permet à l'entreprise de découvrir si les objectifs de la formation ont été atteints, d'évoluer la politique de formation en modifiant les erreurs survenues lors de l'identification des besoins, mais aussi de prendre des décisions concernant le programme transmis et les programmes futurs.

Nous pouvons distinguer quatre niveaux ⁽¹⁾ d'évaluation de la formation rassemblés et synthétisés ci après.

Figure n°10 : Les niveaux d'évaluation



Source : conçu par moi-même sur la base de mes lectures.

3-1-3- Conditions pour l'efficacité de la formation

Pour qu'un processus de formation soit efficace et de bonne qualité, il importe de réunir un ensemble de conditions spécifiques à la formation et relatives à trois

(1) : M. THEVENET et al., op.cit., p. 188.

dimensions : la pertinence des objectifs des actions de formation, l'atteinte de ces objectifs au moment de la formation et le transfert des compétences acquises dans les situations du terrain.

3-1-3-1- La pertinence des conditions de formation : Elle signifie que les objectifs de la formation sont ceux qui sont nécessaires. Elle concerne les objectifs en terme de compétences et/ou contenus et en terme de public- cible. La formation est dite pertinente ⁽¹⁾ lorsque ce sont les personnes qui doivent être formés qui le sont.

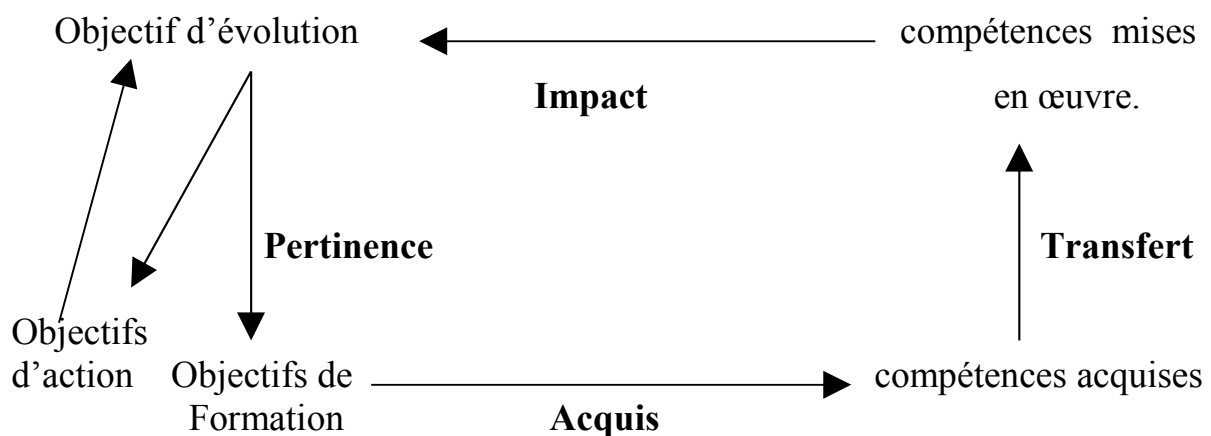
A cet effet, l'analyse des besoins est indispensable. Elle devrait permettre :

-de réaliser une action de formation juste à temps, c'est-à-dire, veiller à la synchronisation de la formation avec les possibilités de transfert sur le terrain : ne former ni trop tard, ni trop tôt.

-d'identifier clairement les publics- cibles qui ont besoin de la formation : les personnes formées doivent ne pas maîtriser suffisamment les compétences visées, mais doivent en avoir besoin pour accroître la qualité de leur action professionnelle.

Par ailleurs, la démarche générale d'analyse des besoins est à même d'orienter tout le système vers une réelle efficacité professionnelle, ancrée sur la terrain et en lien avec les choix stratégiques de l'organisation. La figure ci après schématise cette démarche.

Figure n°11 : Une démarche pour l'efficacité des actions de formation



Source: F.M. GERRARD, op.cit., p.5.

(1) : F.M. GERRARD, « La formation, moteur d'efficacité professionnelle », conférence proposée dans le cadre du Forum européen des gestionnaires d'espaces naturels organisé à Lyon, FMG/BIEF, Louvain-la-Neuve, 2008, p. 7.

3-1-3-2- Conditions relatives à l'efficacité pédagogiques des actions de formation : La formation doit permettre aux travailleurs d'acquérir des ressources internes (savoirs, savoirs faire, valeur, ...) qu'ils mobilisent à côté des ressources externes (procédures, réunion d'équipe, matériel,...) pour pouvoir analyser une situation donnée et y apporter une réponse appropriée. La compétence s'avère alors nécessaire pour réaliser cette combinaison de ressources.

En effet, être compétent consiste à identifier tous les savoirs et savoir faire pertinents et à les combiner entre eux dans le but de gérer la complexité de la situation.

De surcroît, l'efficacité des actions de la formation et l'atteinte de ses objectifs nécessitent la réunion de plusieurs moyens, à savoir les ressources humaines, les méthodes, les lieux, le budget, le temps, l'encadrement et le suivi ainsi que le cadre social propice.

Enfin, le besoin en formation doit être détecté par tout le personnel de l'organisation (direction des ressources humaines, le chef d'entreprise, les salariés,...). Ceci débouchera vers une implication et une contribution de tout le monde à l'efficacité professionnelle ⁽¹⁾.

3-1-3-3- Le transfert des compétences acquises en formation : L'efficacité de la formation se cristallise si les personnes formées ayant acquis des compétences nouvelles mettent en œuvre celles-ci lorsqu'elles reviennent sur leur poste de travail.

Ainsi, pour favoriser le transfert des compétences, l'organisation doit prendre en considération des facteurs particulièrement importants que se soit en amont qu'en aval de la formation.

Le tableau suivant met en relief les différents facteurs pouvant influencer sur ce transfert.

(1): F.M. GERRARD, op.cit., p. 9.

Tableau n°10 : Les facteurs influençant le transfert des compétences

Facteurs à prendre en considération avant la formation	Facteurs à prendre en considération après la formation
-Le transfert a plus de chance d'être réalisé lorsque les besoins du stagiaire sont identifiés par lui-même (il comprend la nécessité de la formation et s'y engage pleinement). -La perception que les responsables ajustent les demandes de formation du stagiaire à ses propres besoins de formation.	-La motivation des stagiaires engendre une mobilisation de leur énergie pour réunir les conditions de travail les plus favorables au transfert⁽¹⁾. -Le développement du sentiment de compétence et d'efficacité professionnelle. -La prise en compte de l'importance des acquis de la formation par le stagiaire. -L'encouragement du stagiaire de la part des collègues, et la constatation des changements apparus dans son travail.

Source : conçu par moi-même sur la base de mes lectures.

3-2- La participation du personnel

Comme il a été montré dans la première section, la participation conforte la confiance du salarié envers son entreprise et développe son sentiment d'appartenance, facteur d'une plus forte implication dans l'activité professionnelle. Elle est la clé d'entrée et le moteur de la spirale magique que nous avons décrit auparavant⁽²⁾.

Le management participatif⁽³⁾ peut contribuer à une amélioration de la performance des organisations (meilleure utilisation des potentiels humains et des outils de production, meilleure rentabilité et efficacité,...) tout en répondant aux nouvelles conditions économiques, aux besoins incessants, de réactivité, de rapidité

(1) : X. DUMAY, « Le transfert des acquis : une modélisation des facteurs d'influence », Gestion 2000, vol.21, n° 2, p.122.

(2) : B. GROUARD et F. MESTON, « L'entreprise en mouvement », « Conduire et réussir le changement », 4^{ème} édition DUNOD, France, 2005, p. 230.

(3) : Le management participatif est un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leur équipements et leur contribution à l'innovation permanente et/ou progrès des performances de l'entreprise. C'est une forme de gestion qui favorise la participation des salariés aux décisions, grâce à leur implication à la définition et la mise en œuvre des objectifs la concernant.

et de compétitivité des entreprises. C'est une source de motivation, de coopération, de fidélisation et d'adhésion aux objectifs pour l'ensemble des salariés.

Il existe trois principaux cas de participation à l'organisation, à savoir : la participation aux moyens (capital), la participation aux résultats (récompense, prime de résultats, bénéfices,...), et la participation au processus (contribue à faire fonctionner l'organisation). C'est ce troisième niveau qui nous intéresse, du fait qu'il contribue à la création de la valeur ajoutée de l'organisation.

3-2-1- Pratiques de la participation au processus

Ce type de participation ⁽¹⁾ transforme les « entrants » (moyens de départ) en « extrants » (produits et résultats finaux), et implique la participation et l'intégration de tout le personnel au processus en question. Elle englobe trois cas majeurs :

3-2-1-1-La participation de conception (de fond) : Celle-ci intervient en phase préalable à la réalisation du produit et des objectifs prévus. Elle suppose que le participant définit son propre produit et les objectifs à atteindre avant de réaliser son travail. Ce type de participation nécessite des étapes intégrées d'auto- contrôle intermédiaires du travailleur qui s'effectuent tout au long de sa mission. Elle s'avère plus adaptée par les cadres supérieurs de l'organisation, et plus rare aux niveaux des échelons dits inférieurs de la hiérarchie.

3-2-1-2- La participation de réalisation (conception de forme) : Elle contribue à l'exécution d'une mission et à la création de la procédure à suivre pour y parvenir. A cet effet, le travailleur est responsable de l'exécution de sa mission mais aussi de la manière de l'effectuer. Il est donc autonome dans la réalisation, mais pas dans le contrôle du travail ni dans sa conception.

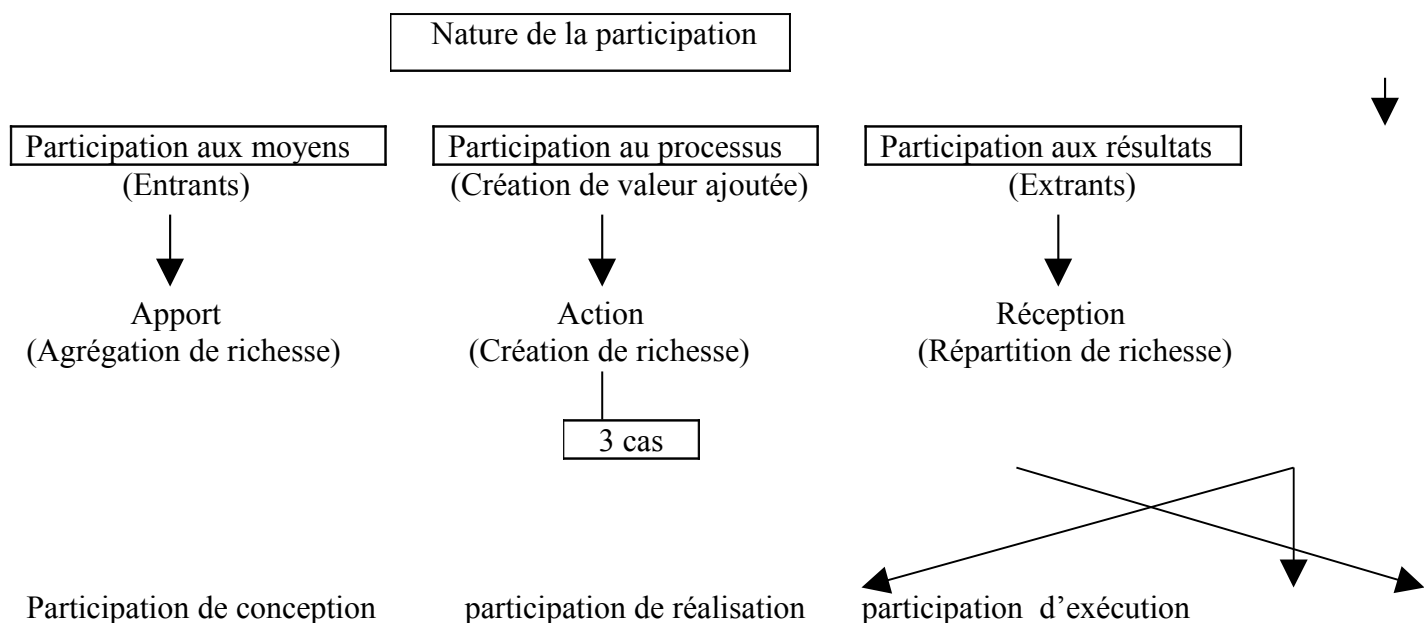
(1) : HERMEL P., « Le management participatif », « Sens, réalités, actions », édition d'Organisation, Paris, 1992, p.120.

3-2-1-3-La participation d'exécution : Elle consiste à contribuer à l'exécution d'un travail selon des méthodes et des procédures pré- établies par d'autres (aucune conception, ni de forme, ni de fond,...).

Une participation d'exécution subie par les responsables, et mal vécue par les membres de l'organisation ne correspond qu'à une situation négative du fait qu'elle génère des dysfonctionnements économiques et sociaux.

La figure ci après synthétise les différentes formes de la participation présentées dans cette rubrique.

Figure n° 12: Formes de la participation



Source: P. HERMEL, op. cit., p. 115.

3-2-2- Intérêt de la participation

Différentes études réalisées sur ce thème mettent l'accent sur l'importance de la participation, et nous amènent à énoncer trois objectifs généraux partagés par les organisations :

-Elargir les espaces de la participation au sein de l'entreprise,

- Une vision stratégique du développement organisationnel (au niveau environnemental, social, économique, politique),
- Développer le potentiel, la capacité du pouvoir d’agir des employés pour améliorer les relations interpersonnelles, la solidarité, la capacité d’opérer des choix partagés dans l’intérêt collectif.

La participation est un moyen pour élaborer des choix collectifs concrets renforçant la cohésion du personnel. Elle a pour objectif d’engager activement les employés dans l’identification des enjeux, l’analyse du contexte, les choix stratégiques concernant le futur de leur entreprise, tous les aspects de la vie quotidienne et dans la mise en œuvre des actions de transformation.

Les processus participatifs sont continus et ouverts, mais doivent prévoir des moments décisionnels intermédiaires établissant leur impact sur l’entreprise et définissant des actions réelles à entreprendre.

La participation est un apprentissage réciproque qui fait « mûrir » l’entreprise et construit des savoirs collectifs. En effet, les employés, étant porteurs de compétences et de savoirs ne peuvent pas être un récepteur auquel communiquer des choix décidés d’avance. L’information est donc une condition nécessaire mais non suffisante des processus participatifs, qui devront mettre en place des formes multiples d’interaction entre les acteurs.

En outre, la participation met en jeu des dynamiques relationnelles complexes dont il faut tenir compte (rôle de la confiance, de la subjectivité, des émotions, du contexte). Elle comporte donc de l’imprévisible, se précise et s’élargit dans le cours de l’action, et nécessite des capacités de réflexion, d’adaptation et d’évaluation permanente.

A cet effet, les modalités de communication et d’interactions représentent des facteurs majeurs qui favorisent l’apprentissage réciproque, la construction collective

du savoir, la valorisation des savoirs non experts, et l'intégration des diverses compétences et langages.

Enfin, la participation peut être considérée comme **un processus qui est à la recherche de la performance** ⁽¹⁾. Elle joue un rôle fondamental dans le sort de l'entreprise. Elle contribue à l'amélioration de son fonctionnement à travers le partage de la réflexion, de certaines décisions et actions. Ainsi, nous pouvons la considérer comme un facteur pouvant obtenir de meilleurs résultats en termes d'efficacité/rentabilité (meilleures performances d'ensemble et individuelles, développement de la créativité, meilleure implication du personnel,...), de qualité (la tâche est bien faite que si l'individu se sent impliqué et responsable de son choix), de synergie (une multitude d'avis enrichit la prise de décision), ainsi qu'en utilisant pleinement les potentiels de chaque membre de l'entreprise.

3-3- La communication interne de l'entreprise

En plus de la formation et la participation du personnel, la communication interne de l'entreprise reste le facteur fondamental pouvant agir sur son fonctionnement et sa performance.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'apprentissage organisationnel crée et améliore des connaissances nécessaires pour assurer la cohésion entre l'organisation, la stratégie et l'environnement. Celle-ci ne peut se réaliser sans communication interpersonnelle ⁽²⁾.

L'objectif de cette rubrique est d'apporter un éclairage sur ce thème, en analysant les objectifs de la communication interne de l'entreprise, son importance, ainsi que ses facteurs d'efficacité.

(1): P. HERMEL, op. cit., p.33.

(2): La communication interpersonnelle est basée sur l'échange entre un émetteur et un récepteur. C'est la base de la vie en société.

3-3-1- Objectifs de la communication interne

La communication interne est une des déclinaisons de la communication de l'entreprise. Elle peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne de l'entreprise, c'est une création d'interface. Elle permet de développer la gestion des compétences dont l'apprentissage organisationnel et constitue un élément majeur de ce processus. Elle a comme objectif global de gérer de manière optimale le couple demande/ offre d'informations dans l'organisation.

En outre, la communication interne ne se limite pas aux seuls messages diffusés et transmis par l'entreprise à ses salariés. Plusieurs formes –présentées ci après- peuvent exister selon le chemin qu'elle emprunte.

Tableau n°11 : Les schémas de la communication interne.

	La communication descendante	La communication ascendante	La communication horizontale
Mouvement	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire par le bas et remonte la hiérarchie.	Il n'y'a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal entre différents secteurs, services ou départements.
Supports	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonique, vidéo,...	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal de l'entreprise... Moins institutionnalisée, cette forme emprunte surtout des voies informelles directes (tract) ou indirectes (rumeurs).	Elle se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes. Rencontre, inter service, tribunes libres ouvertes dans les différents supports d'informations.
Fonction	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, elle est encore redoutée par les chefs d'entreprise, voire négligée. Or, elle se révèle fondamentale,	L'information horizontale permet de rassembler le personnel, « l'esprit maison » et indirectement de mieux coordonner le

		permettant de connaître les aspirations de son personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions.	processus de production.
--	--	---	--------------------------

Source: WESTPNALEN M.H., « Communicator », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, p.80-81.

De plus, la communication interne permet de **transmettre des informations**, de tenir informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels de la société dans le but **d’accompagner le projet de l’organisation**. Elle doit également fédérer les salariés pour **créer une « culture d’entreprise »** ⁽¹⁾. Cela consiste à les rassembler autour de valeurs et principes partagés par tous, afin de les inciter à mieux travailler ensemble, d’**améliorer la compréhension** des acteurs et de favoriser des relations internes constructives. L’objectif est d’orienter et d’influencer les comportements de chacun et de créer une certaine **cohésion sociale** et une unicité de l’entreprise.

Par ailleurs, l’articulation de l’information et de la connaissance conditionne les capacités des entreprises à évoluer, apprendre, croître et innover. Elles doivent privilégier la gestion de leurs actifs de connaissances par la coordination efficace de leurs ressources et de leurs compétences.

Ainsi, l’organisation se voit face à de nouvelles exigences qui nécessitent des outils facilitant la réactivité et la flexibilité des organisations et de leurs membres. Ces derniers doivent proposer des solutions en adéquation avec les enjeux de communication et de partage d’information et de connaissances.

(1) : LIBAERT T., « La communication d’entreprise », 2^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2005, p.68.

Chapitre II : Portée et efficacité de l’apprentissage organisationnel

A cet effet, la conception d'un plan de communication est nécessaire pour apporter des réponses aux besoins et exigences de l'organisation.

3-3-2- Rôle du plan de communication dans l'entreprise

Le plan de communication est un programme qui indique la marche à suivre pour produire et diffuser les messages nécessaires à la conduite d'une action. C'est le document le plus ambitieux et le plus stratégique ⁽¹⁾. Il englobe trois volets : l'étude de situation, l'objectif stratégique et les modalités de l'action qui s'inscrivent dans cet objectif. Ce programme nécessite :

- Une prévention des frais de communication à engager dans le budget de l'action (courrier, téléphone, locations, déplacements, ingénierie,...),
- Une définition précise des objectifs et du déroulement de l'action afin de dégager rapidement les lignes du plan de communication (qui dit ?, à qui ?, quoi dire ?, comment ?, où ?,...).
- Un inventaire des ressources disponibles dans l'organisation (connaissances et compétences existantes, matériels et outils nécessaires pour communiquer, documents et dossiers,...).

Le plan de communication a pour objectif l'atteinte d'une ou plusieurs cibles (direction, usines, cadres, opérateurs, syndicats, groupes, etc.). Il fait appel à des canaux de transmission des messages tels que les réunions, les meetings, le journal interne, et l'intranet, et doit comprendre un échelonnement dans le temps ⁽²⁾.

Le plan de communication est coordonné pendant son déroulement : Une instance (un responsable ou une équipe) se tient au courant de tous les messages concernant l'action et veille à ce que ces derniers soient émis et prêts à temps

(1) : LIBAERT T., « Le plan de communication », « Définir et organiser votre stratégie de communication », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, p.42.

(2) : TONNELE A., « Equipes autonomes », « Guide de mise en œuvre », édition d'organisation, Paris, 2007, p.88.

(affiches, autorisation, demande de subventions,...). Les responsables prennent en considération toutes les réponses et les réactions à ces messages et adaptent, à cet effet, leur plan de communication (lancer une nouvelle campagne d’affichage, avancer ou reculer la date de la conférence,...).

Au terme de cette rubrique, nous pouvons avancer que la prégnance du fonctionnement collectif dans la performance de l’organisation doit l’inciter à faire recours à des moyens et pratiques de contourner les impasses évoquées, afin de permettre un apprentissage réel à la fois de ses salariés et dirigeants, et offrir de nouvelles opportunités dans le développement de la gestion des ressources humaines.

Conclusion au chapitre II

Lorsque l'on avance un peu plus loin dans la réflexion, il apparaît que l'apprentissage organisationnel peut être vu comme un véritable trait d'union entre l'individu et l'organisation dans la mesure où ses pratiques et ses outils assurent à l'individu une certaine évolution, une certaine reconnaissance au sein de l'organisation (à travers l'intégration, la formation, la transmission des savoirs faire,...), de même qu'elles garantissent la pérennité de l'entreprise (à travers la motivation, la participation, la qualité, etc.). C'est dans ce sens que l'apprentissage organisationnel permet de concilier entre l'économique et le social.

Plusieurs recherches en management ont adopté une perspective proche de l'apprentissage organisationnel, qui permet toutefois d'éclairer certaines de ses liaisons avec la culture organisationnelle. Elles convergent sur l'idée que l'apprentissage intervient au niveau de l'organisation pour répondre à des besoins précis (changement, modification, amélioration, maintien, etc.). Cette action est conditionnée par divers critères tels que la culture déjà existante de l'organisation, sa taille, et le niveau de cohésion et d'implication de son personnel.

Malgré les nombreux atouts que tire l'organisation de l'apprentissage, cette démarche n'est pas sans poser certains problèmes, ni même sans comporter certains risques pour l'individu ou pour l'organisation. L'apprentissage organisationnel peut créer une certaine tension entre la peur du changement et le besoin d'apprentissage.

En effet, l'organisation est connue pour donner des solutions éprouvées et déjà expérimentées. Ainsi, l'expérience et les routines peuvent avoir des effets négatifs sur sa performance.

Enfin, nous pensons qu'il est important, à l'avenir, de conduire de nouvelles pistes de recherches afin de favoriser et de renforcer les pratiques qui accompagnent l'apprentissage organisationnel. Ainsi, la formation du personnel, la participation et la communication constituent des leviers pour la mobilisation des salariés, et par là, un moyen pour leur contribution au processus d'apprentissage organisationnel.

Chapitre III : Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Introduction au chapitre III

Pour vérifier les conclusions auxquelles nous avons abouties précédemment, il y'a lieu de réaliser une étude sur le terrain. Le cas ENGTP illustre parfaitement les mécanismes par lesquels une entreprise est susceptible de construire une compétence stratégique à long terme, via l'apprentissage organisationnel.

Notre choix s'est porté sur le questionnaire ainsi que l'entretien semi- directif, car ce sont les modes de recueil qui permettent à la fois d'aborder des thèmes précis qui résultent de notre analyse de la littérature, tout en laissant aux interviewés la possibilité de s'exprimer dans un cadre non directif.

Après réalisation d'un questionnaire et d'un guide d'entretien ⁽¹⁾, quelques interviews ont été menées auprès de cadres, dirigeants et responsables de la direction Ressources Humaines et de la direction Communication appartenant à l'ENGTP. Nous devons préciser que notre échantillon a été constitué non pas dans la perspective d'obtenir une représentativité au sens statistique du terme, mais plutôt d'obtenir la diversité, la richesse, la profondeur et la qualité du contenu.

Nous avons scindé ce chapitre en deux sections. Dans la première section, nous fixons comme objectif de présenter le profil de l'entreprise choisie à travers son statut, ses occupations, ses objectifs et ses stratégies. Nous efforcerons, ensuite, d'analyser les principales informations recueillies lors de notre enquête et par lesquelles nous tenterons de répondre à notre problématique, à savoir : **L'apprentissage organisationnel a-t-il des effets sur la culture organisationnelle ?**

A cet effet, nous mettrons l'accent sur la présence de l'apprentissage organisationnel au sein de l'ENGTP, sur les différents outils d'ordre financiers, managériaux, et culturels qui ont favorisé l'émergence et le développement de ce processus. Enfin, nous essayerons d'analyser ses effets sur le fonctionnement et sur la culture de cette organisation.

(1) : Voir en annexe.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : L'ENGTP

L'entreprise nationale de grands travaux pétroliers « ENGTP » est une société par actions créée depuis le 19 février 1989. Ses actions étaient détenues d'une part par la société mère SONATRACH à 51% et d'autre part, par la société de gestion de participation à 49% jusqu'au 13 décembre 2005 où toutes ses actions sont détenues à 100 % par SONATRACH. Son siège social est fixé à BP, zone industrielle de Réghaia, Alger. Elle est leader en Algérie en matière de construction des ouvrages et installations industriels.

1-1- Profil de l'ENGTP

Le présent travail expose les principales spécificités de l'ENGTP, à savoir : sa création, son secteur d'activité, sa structure organisationnelle, ses objectifs, ses stratégies et ses missions.

1-1-1- La création de l'ENGTP

L'année 1968 fût marquée par la création d'une société de canalisation et de montage industriel par SONATRACH en coopération avec le groupe français UIE dénommée ALTRA (entreprise algérienne de grands travaux), société d'économie mixte dans laquelle SONATRACH détient 51%des actions. Son siège social était fixé au 1^{er} Rue Bd Mahmoudi à Alger.

Son activité principale était domiciliée dans les régions de Hassi- Messaoud et d'Arzew.

Les effectifs de l'entreprise étaient d'environ 600 personnes, et son chiffre d'affaire était de 24 millions DA.

Durant l'année 1972, ALTRA devient filiale de SONATRACH à 100 % : fin de la société mixte par rachat des actions détenues par le partenaire étranger.

ALTRA se transforme alors en unité SONATRACH. Son siège est fixé au 2Bd Mohamed V- Alger. Elle réalise avec succès son premier gros projet (LPG Nord et Sud à Hassi Messaoud), ses effectifs passent à 1500 agents et son chiffre d'affaire à 122 millions DA.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

L'entreprise GTP devient une entreprise autonome affranchie de toute tutelle (Entreprise Publique Economique).

A la tête de GTP, un Président Directeur Général (PDG) qui a pour mission la gestion de l'entreprise et le contrôle du conseil d'administration.

Durant les années quatre-vingts, nous assistons à la création de l'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers (ENGTP), qui hérite du patrimoine d'ALTRA, et dont le siège social est fixé à Réghaia. C'est une entreprise socialiste à caractère économique. Son implantation sur le territoire national s'est amplifiée par la création de bases régionales : Hassi- Messaoud, Hassi- R'mel, Skikda, Arzew, In Amenas. Elle employait environ 6700 agents et son chiffre d'affaire était de 600millions DA. Elle est sous tutelle du ministère de l'énergie et des industries pétrolières.

L'ENGTP acquiert le statut EPE/SPA, et devient une société par action le 19 février 1989. Son actionnaire principal est le fonds de participation Mines hydrocarbures.

Au début de l'année 2004, l'ENGTP a certifié son système à la norme ISO 9001 version 2000, certification obtenue auprès de l'organisme certificateur AIB Vinçotte international (organisme Belge). 51% de son capital est détenue par la SONATACH, et 49% est détenu par Holding Public TRAVEN. Une année plus tard (2005), elle devient filiale du groupe SONATRACH Holding SPP à 100%.

1-1-2- Secteurs d'activités

L'ENGTP est spécialisée dans la construction des installations industrielles destinées à la production, transformation, transport et distribution des hydrocarbures, avec une capacité de réalisation de l'ordre de 09 millions d'heures, soutenue par près de 10 000 agents et environ 4000 équipements de construction.

Dans sa vocation de leader dans ce secteur, l'ENGTP fait intervenir diverses activités de base, dont :

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

1-1-2-1- La canalisation : concerne les collectes et dessertes, les pipes d'expédition, les ouvrages concentrés, les points spéciaux, ainsi que la canalisation de transport (tout type de nuances d'acier).

1-1-2-2- La préfabrication : il s'agit de la préfabrication des structures métalliques et des tuyauteries.

1-1-2-3- Génie- civil et bâtiment : comprend les terrassements, les fondations des équipements et des structures, les bâtiments techniques, industriels et administratifs , les infrastructures sociales nécessaires à l'exploitation des unités industrielles, et enfin, le génie- civil lié à la pose des canalisations.

1-1-2-4- La maintenance industrielle : complète le service offert par GTP à ses clients. Celle-ci intervient soit, de façon régulière et continue (contrats annuels), avec une programmation (arrêts d'entretien annuels), ou encore lors d'une urgence (incidents). Ainsi, GTP assure l'exploitation, l'entretien et la maintenance des installations dans le domaine des hydrocarbures, du gaz et de la pétrochimie, en mettant à disposition des moyens humains et matériels qualifiés.

1-1-2-5- Le montage industriel : comporte le montage des structures métalliques, des tuyauteries et supports, des équipements mécaniques, réservoirs et sphères, l'installations d'équipements électriques et instrumentation, pose et raccordement des câbles MT et BT.

1-1-2-6- Le soudage : à travers :

- SMAW : Soudage à l'arc manuel,
- GTAW : Soudage TIG,
- GMAW : Soudage semi- auto, fil plein,

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

-FCAW : Soudage semi- auto, fil fourré,

-SAW : Soudage auto, sous fil.

1-1-2-7- Contrôle et essais : concerne l'analyse des structures et moyens :

-Non destructifs par rayons X, GAMMA Ultrasons, ressuage, magnétoscopie,

-Destructifs par traction, pliage, résilience macrographie et micrographie.

1-1-2-8- Engineering- procurement : il s'agit d'études de base et de détails, du contrôle de la construction, procurement, de la mise en service des installations de stockage des hydrocarbures, et du processing.

1-1-2-9- Traitement thermique : en atelier et sur chantier, celui-ci concerne tout type de tuyauterie, réservoirs sphériques (partiel ou intégral), ainsi que toutes les colonnes.

1-1-3- Mode d'organisation et effectif de l'ENGTP

1-1-3-1- Mode d'organisation

L'ENGTP comprend des directions centrales et des directions régionales implantées sur tout le territoire national. Elle est présente dans l'ensemble des champs pétroliers et gaziers au sud, sur les principaux pôles industriels à l'est, au centre, à l'ouest et au nord du pays.

A travers son centre de soudure et d'expertise (spécialisé en soudage, contrôle soudage, tuyauterie industrielle sur tout type de métaux), elle est également présente au niveau de la zone industrielle d'Arzew à Oran.

En outre, l'ENGTP a marqué sa présence à l'étranger, via la réalisation de divers projets, tels que le centre de stockage et d'emplissage de bouteilles GPL à NOUAQKCHOT, la réalisation d'infrastructures au YEMEN, le montage de la centrale électrique de TAN TAN au MAROC.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

La carte suivante met en relief l'implantation de l'ENGTP au niveau national ainsi que certaine de ses activités étrangères.

Figure n° 13: Implantation de l'ENGTP



Source : Rapport annuel de GTP, 2009.

De sa part, la structure organisationnelle de l'ENGTP se présente sous forme de directions centrales sises au niveau du siège de l'entreprise à Réghaia, et de directions régionales.

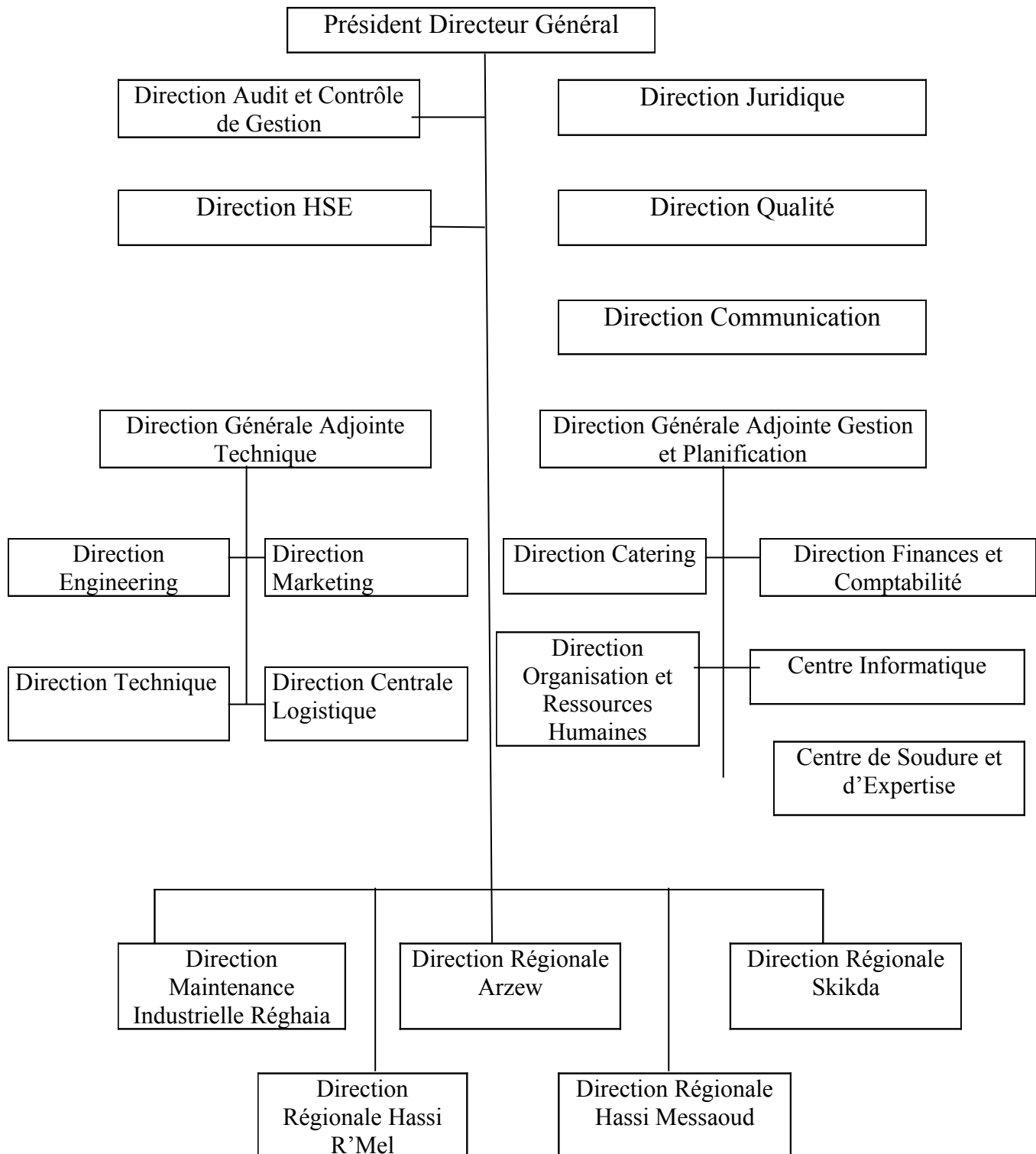
L'entreprise GTP est composée de quatorze directions centrales, et de cinq directions régionales :

Les directions centrales nouvellement créées (la direction Juridique, Qualité, Communication, Audit et Contrôle de Gestion, et HSE), ainsi que les directions régionales (direction maintenance industrielle à Réghaia, direction régionale d'Arzew, de Skikda, de Hassi R'mel, et de Hassi Messaoud) sont sous responsabilité du premier responsable de l'entreprise (Président Directeur Général).

Les autres directions centrales, à savoir : la direction Catering, Finances et Comptabilité, Organisation et Ressources Humaines, Informatique, Centre de Soudure et d'Expertise, Engineering, Marketing, Marketing, Technique, Centrale Logistique sont soumises respectivement à la délégation de deux directions générales adjointes

(Technique et Gestion et Planification). Nous pouvons résumer cette organisation à travers l'organigramme ci après :

Figure n° 14 : Organigramme des directions de l'ENGTP



Source : Document de l'ENGTP, 2009.

L'organigramme précédant montre les différentes structures ayant la responsabilité et l'autorité, pour exécuter et vérifier le travail accompli par l'ENGTP.

Les unités régionales ne sont pas structurées de la même manière. Malgré l'existence de fonctions similaires, les unités régionales sont organisées différemment en fonction de leurs importances et de leurs capacités.

1-1-3-2- Composante humaine de l'ENGTP

En raison de son caractère de grande entreprise de réalisation, l'ENGTP possède actuellement un effectif moyen de 9176 agents, et qui évolue selon les besoins de l'entreprise. Il se répartit en 2/3 cadres et maîtrise et 1/3 exécution. L'effectif féminin est traditionnellement peu présent dans ses métiers (13% de l'effectif total, la majorité étant des cadres).

Tableau n°12: Répartition par catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENGTP

Catégorie	Nombre	Pourcentage
socioprofessionnelle		
Cadres et maîtrises	6 056	66 %
Agents d'exécution	3 120	34%
Total	9 176	100%

Source : Document de la direction Organisation et Ressources Humaines 2010.

Vu son vaste champ d'intervention, l'ENGTP implantée aux quatre points du pays possède des moyens matériels très importants, dont :

- Equipement informatique très sophistiqué,
- 22 bâtiments, ateliers et magasins,
- 12 bâtiments divers,
- 09 ateliers de travail et de maintenance,
- Un important parc roulant déployé à travers les régions où elle est implantée,
- D'importants moyens de réalisation (grues, pipe layer, postes de soudures, compresseurs...etc.).

1-1-4- Stratégies de L'ENGTP

L'ENGTP a enregistré un chiffre d'affaire de 14 206 000 000 de dinars algériens à la fin de l'année 2009. Son évolution durant les dernières années est illustrée ci après :

Tableau n° 13 : ENGTP en quelques chiffres durant la période [2006-2009]

Année Valeur (*)	2006	2007	Tx de croissance (%)	2008	Tx de croissance (%)	2009	Tx de croissance (%)
Résultat net d'exploitation	355	620	74, 65	718	15,8	1 051	46, 37
Chiffre d'affaire	3 600	6 390	77, 5	8 358,12	30, 8	14 206	69, 96
Production	9 244,508	9 679	4,7	12 658	30, 77	17 250	36, 27

Source : Informations recueillis dans l'entreprise.

* : Valeur en millions de dinars algériens.

Le niveau d'activité de cette entreprise s'est distingué par de meilleures performances par rapport aux années précédentes. Celles-ci sont traduites par les taux de croissance de son chiffre d'affaire, le niveau de production, ainsi que les résultats nets de ses exercices, qui sont en perpétuelle évolution (susmentionnés dans le tableau précédent).

Tous ces paramètres témoignent de la pertinence des choix stratégiques arrêtés par le management de l'ENGTP et de la mobilisation de l'ensemble de son personnel autour de ces choix. Nous constatons par là, que les mesures engagées depuis 2005 ont porté leurs « fruits » en termes de résultats⁽¹⁾.

(1) : Plusieurs mesures de sensibilisation, de formation, d'information et d'investissement sont mises en œuvre afin de contribuer au processus d'apprentissage organisationnel. Leurs résultats se traduisent par le respect des engagements pris (délais de réalisation), la satisfaction de ses clients et partenaires qui est de rigueur et enfin, l'expertise reconnue dans ses marchés principaux (hydrocarbures, énergie et pétrochimie).

En effet, l'entreprise a connu une participation plus forte dans le secteur, ce qui a donné un nouvel essor à l'ensemble de ses activités. Elle dispose d'une capacité de réalisation annuelle de l'ordre de neuf millions d'heures (9 000 000 h), soutenues par un effectif de près de 10 000 employés et 4000 équipements de construction.

La compétitivité de toute entreprise dépend essentiellement de ses compétences distinctives. Il importe, alors, pour chacune d'elle d'asseoir des politiques et stratégies rigoureuses en matière de gestion des compétences. C'est le cas de l'ENGTP qui opte pour une stratégie de développement et de croissance, s'appuyant sur toutes les potentialités de la filiale et reposant sur la compétitivité dans un marché fortement concurrentiel. L'objectif de cette action est d'élever ses capacités de production, de renforcer sa présence à l'international et de participer pleinement à l'effort de développement et croissance de SONATRACH. Elle est, de ce fait, en synergie avec les objectifs du groupe, en étant dans une situation d'amélioration continue, tant dans le domaine de la technologie que celui du management.

L'ENGTP est dotée de capacités et de savoirs faire, et ses résultats positifs confirment le bien fondé de son intégration dans les stratégies du groupe. Le respect des engagements pris, la satisfaction de ses clients et partenaires, qui est de rigueur, font preuve d'une amélioration de son management.

L'entreprise est également engagée dans une stratégie de diversification de son portefeuille d'activité. Cela se fait aux moyens d'actions appropriés en matière de fonctionnement, de maîtrise dans la gestion de ses projets, de réduction des coûts et de l'investissement dans l'innovation et la performance.

Une attention croissante est accordée aux ressources humaines. Celle-ci s'inscrit dans une perspective à long terme, visant à anticiper et accompagner le renouvellement du personnel, à l'acquisition de nouveaux savoirs et à valoriser l'image et les conditions d'exercice des métiers de l'entreprise. A cet effet, différentes politiques et stratégies visant à l'épanouissement et à l'amélioration qualitative de ce facteur placé au cœur des préoccupations de GTP ont été déployés (politique de formation, de recrutement, communication, audit,...).

L'amélioration de la santé et de la sécurité du personnel demeure une préoccupation majeure pour l'ENGTP, et constitue une priorité dans tous les projets de réalisation. Des progrès significatifs ont été réalisés en matière de prévention des accidents de travail, et des mesures de sensibilisation, de formation, d'information et d'investissement sont mises en œuvre à ce sujet.

Cet avantage compétitif, « sécurité- santé », procure à l'ENGTP d'importants appels d'offres des grands donneurs d'ordre.

Pour élargir son champ d'intervention, l'ENGTP a conclu des protocoles d'accords et des partenariats sous forme d'Union Temporaire des Entreprises (UTE) avec des sociétés étrangères telles que SAIPEM, SNGPL, et JGC.

En fin, la stratégie d'affaire de l'ENGTP repose sur des piliers solides :

- Maximiser son expertise reconnue dans ses marchés principaux : les hydrocarbures, l'énergie et la pétrochimie,
- Se servir de son expertise pour acquérir des marchés dans les secteurs de l'industrie et l'hydraulique,
- Développer à travers un partenariat ses interventions sur ses unités dans le cadre de la maintenance industrielle,
- Confirmer ses capacités dans la préfabrication de tuyauterie et de chaudronnerie.

1-1-5- Missions de l'ENGTP

L'entreprise se fixe les missions suivantes :

- Les études et la réalisation des projets d'installations matérielles dans le domaine des hydrocarbures et des industries s'y rapportant.
- Les études générales industrielles, la résolution des problèmes technico-économiques et expertise.
- Le contrôle et la réception de tous matériaux, matériels et installations industrielles.
- La réalisation des grands ensembles industriels dans le domaine des Hydrocarbures et des industries se rapportant à son objet.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

- La formation des individus.
- La réalisation de réseaux de collectes et dessertes d'hydrocarbures liquides et gazeux et des installations de surfaces y afférents.

1-1-6- Principales réalisations de l'ENGTP ⁽¹⁾

L'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers a marqué sa présence au niveau national et à l'étranger, à travers ses diverses réalisations.

1-1-6-1- En Algérie

a- Secteur des hydrocarbures

- 1978 : Centres de stockage et de distribution à REMCHI (TLEMCEM), TEBESSA, GHARDAIA, SETIF et SAIDA.
- 1979 : Réalisation à HASSI-MESSAOUD d'une raffinerie de 1.200.00 t/an station de pompage, compression et injection gaz et eau.
Réalisations des centres d'enfûtage GPL à TOUGOURT, EI EULMA, BOUIRA, KHAROUBA, et à BLIDA d'une capacité de 1200 à 1400 bouteilles/heure.
- 1981 : L'unité optimisation de pétrole brut à HASSI- MESSAOUD.
- 1993 : Unité de reforming catalytique à SKIKDA
- 1995 : Unité de traitement et recyclage de GN à HAMRA 1.500.00 t/an, unité de traitement d'huile à BIR ROBAA nord 45.000 M³/jour, rénovation des modules de traitement du gaz à HASSI R'MEL, et unité d'extraction du GPL à HASSI MESSAOUD 24.000.00 M³/Jour.
- 2010 : Montage de réservoirs (bacs et sphères) LPG à HASSI MESSAOUD : quatre sphères LPG d'une capacité de 500 m³ chacune, et sept réservoirs dont deux d'une capacité de 14 000 m³ chacun.

(1) : Avant d'être une entreprise nationale, l'ENGTP était une direction des Grands Travaux Pétroliers. Son siège social était à l'Hussein Day, Alger.

b- Activité permanente

- Réseaux de collectes et dessertes à HASSI MESSAOUD, AIN AMENAS, et HASSI R'MEL.

c- Secteur chimique et pétrochimie

- 1969 : Réalisation du complexe d'acide nitrique et ammoniac ARZEW.
- 1980 : Réalisation d'unité complexe engrais à ANNABA.

d- Secteur de l'énergie

- 1980 : Réalisation des centrales thermo- électriques 1 et 2 à mers ELAHADJADJ.
- 1982 /1986 : Unités de traitement de gaz à HASSI-MESSAOUD.
- 1988 : Réalisation de la centrale à gaz à HASSI MESSAOUD 3X26 NGW, HASSI R'MEL et à TIARET.
- 1993/1994 : Réalisation des centrales électriques à JIJEL, HASSI R'MEL, TIARET et ADRAR.
- 2007 : Réalisation des stations de compressions GAZ à IN SALAH.
- 2009 : Récupération de gaz torchés R.O.M. à HASSI MESSAOUD.

e- Secteur matériaux de construction

- De 1975 au 1978 :
 - Réalisation et montage des équipements de la cimenterie de MEFTAH.
 - Réalisation et montage de cimenterie à AIN EL KEBIRA.
- De 1975 au 1983 : Etude et réalisation du siège social de l'Entreprise GTP.
- De 1977 au 1983 : Etude et réalisation d'une base de vie permanente d'une capacité de 362 lits à HASSI MESSAOUD.
- 2006/ 2007 : Raccordements des puits à OURHOUD (3^{ème} tranche) et sur les champs de IN SALAH, et maintenance des installations hydrauliques à HASSI R'MEL.
- 2007/ 2008 : Travaux de construction à HASSI BERKINE (raccordement des puits).

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

-2009/ 2010 :

- Préfabrication tuyauterie GNL à SKIKDA.

-Préfabrication tuyauterie GNL 3Z à ARZEW.

- Montage de réservoirs (bacs et sphères) LPG à HASSI MESSAOUD : 4 sphères LPG d'une capacité de 500 m³ chacune, et 7 réservoirs dont 2 d'une capacité de 14 000 m³ chacun.

- Réalisation du projet CTH à RHOUE NOUSS qui se trouve à une distance de 1100 Km au sud est d'Alger. Il s'agit de la construction de nouvelles installations, de collectes de brut et du gaz à partir de 33 puits de séparation de brut et du gaz, de dessalement, de transport du brut vers des canalisations existantes et alimentation d'un centre de traitement existant en gaz.

1-1-6-2- A l'étranger

-Mali : Réalisation d'une technico- économique de hangar de stockage de produits pétroliers à TOMBOUCTOU, GAO, KEYES, MOPTI et SIKASSO.

- Mauritanie : Réalisation d'un centre de stockage et d'emplissage de bouteilles GPL à NOUAKCHOUT,

-Extension de la raffinerie de NOUADKHIBOU,

-Montage de deux unités de dessalement d'eau de mer.

- Maroc : Réalisation des travaux de montage de la centrale électrique de TANTAN 3X33 MGW.

-Yémen : Réalisation d'infrastructures.

1-2- Présentation de la Direction Organisation et Ressource Humaines

La présentation de la Direction Organisation et Ressources Humaines, permet de donner une image claire de la politique des ressources humaines de l'entreprise.

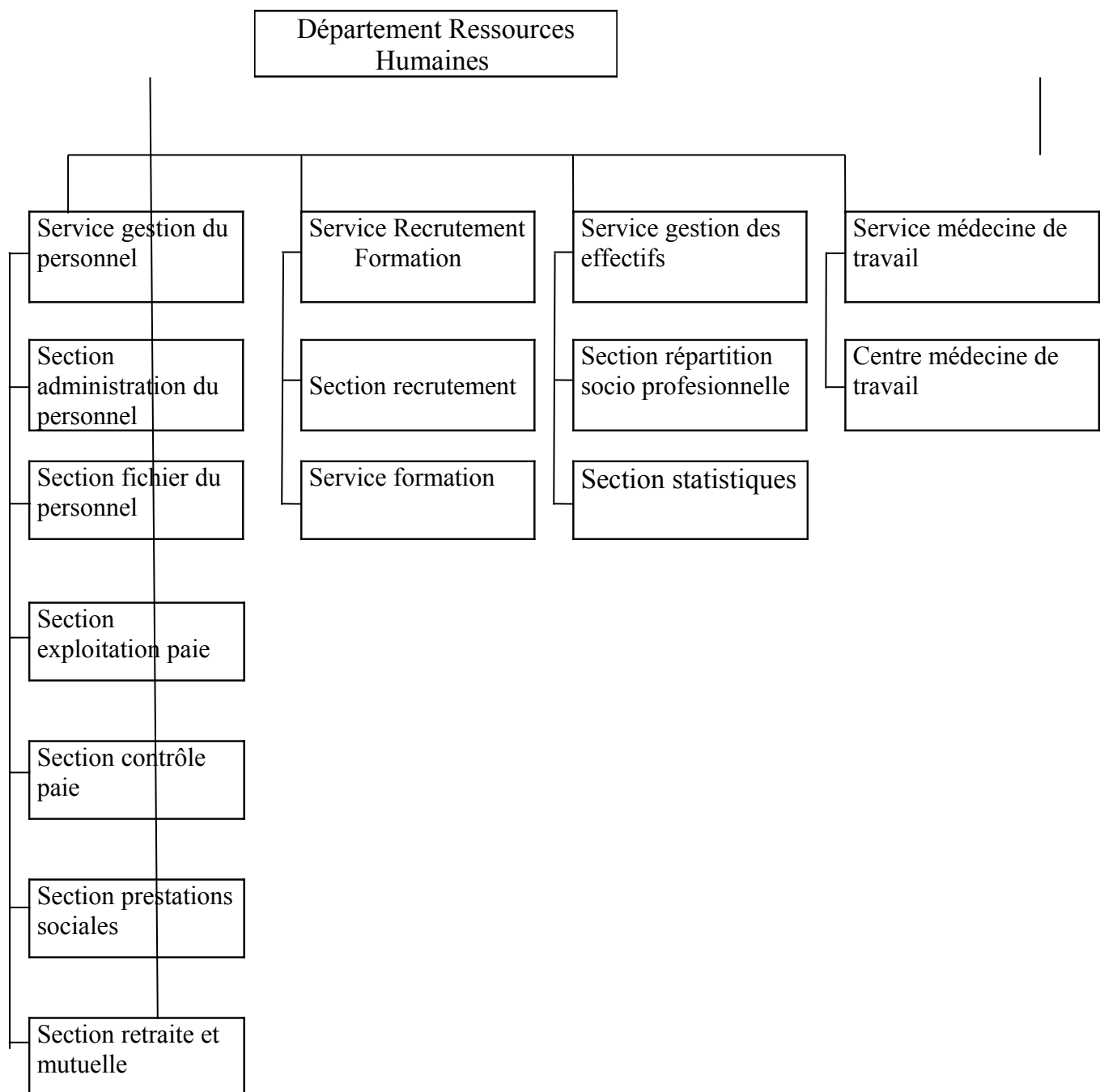
Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

1-2-1- Structure organisationnelle de la Direction Organisation et Ressources Humaines

Organisé en trois Départements et deux cellules, chacun a des missions bien déterminées. La présentation des responsabilités et missions du Département Ressources Humaines nous paraît importante, du fait qu'il représente la structure responsable de la mise en œuvre de la politique de développement des ressources humaines au niveau de l'entreprise.

L'organigramme suivant met en relief les divers services composant le département Ressources Humaines au niveau de l'ENGTP.

Figure n° 15 : Organigramme du département Ressource Humaines de l'ENGTP



Source : Document interne à l'entreprise, 2010.

1-2-2- Description des missions du Département Ressources humaines

1-2-2-1- Buts essentiels du département

- Participer à l'élaboration de la politique Ressources Humaines de l'entreprise et veiller à l'application de la politique approuvée,
- Assurer la gestion du personnel siège (administration, social, paie,...) et veiller à ce que les services de gestion du personnel des structures régionales fonctionnent conformément à la politique et aux procédures approuvées,
- Assurer le recrutement du personnel au niveau du siège et contrôler les recrutements opérés par les structures régionales conformément aux procédures en vigueur,
- Exécuter les programmes de formation,
- Mettre en place la médecine du travail au niveau de l'entreprise,
- Fournir l'aide et les conseils aux structures régionales dans le domaine d'activité du département.

1-2-2-2- Tâches et responsabilités du département

- Recommander au Directeur Organisation et Ressources Humaines la structure d'organisation du département, préparer les budgets correspondants et diriger les activités du département dans les limites des budgets approuvés,
- Participer à l'élaboration de la politique Ressources Humaines de l'entreprise notamment en matière de recrutement, de formation et de gestion du personnel,
- Assurer et accomplir les tâches suivantes :
 - * Consolider et suivre les prévisions des besoins de l'entreprise en personnel de toute catégorie, dans le cadre des prévisions de recrutement annuelles et pluriannuelles,
 - * Préparer et recommander les programmes de recrutement, de formation et d'apprentissage pour faire face aux besoins de l'entreprise en personnel,
 - * Recommander toutes les mesures nécessaires à la réalisation des programmes arrêtés en matière de recrutement, de formation et d'apprentissage,

* Veiller à ce que la politique et les procédures concernant le recrutement, la formation, l'apprentissage et la gestion du personnel, soient appliquées au niveau des structures concernées et assurer l'exécution des programmes approuvés,

*Participer, en collaboration avec les structures concernées, à l'élaboration de textes et procédures définissant la politique de recrutement, de formation, de gestion du personnel, de système de rémunération du personnel et de réglementation du travail dans l'entreprise,

* Assurer la gestion du personnel du siège et des cadres supérieurs de l'entreprise,

- Assurer, en collaboration avec les structures concernées, la gestion des candidatures dans le cadre de l'application de la procédure de la bourse de l'emploi, et à ce titre, accomplir les tâches suivantes :

* Enregistrer les déclarations de vacances des postes de travail,

* Elaborer la description du poste de travail,

* Etablir, diffuser et afficher l'annonce d'appel à la candidature,

* Recueillir les candidatures et en assurer leurs traitements.

- Etablir et diffuser un bilan mensuel des opérations d'appel à candidature réalisé par l'entreprise,

- Consolider, élaborer et diffuser, en collaboration avec les structures concernées, un rapport d'activité mensuel de la Direction Organisation et Ressources Humaines, et le transmettre aux directions de l'entreprise,

- Assurer l'élaboration du bulletin statistique des effectifs de l'entreprise et le transmettre aux structures internes et/ou organismes externes habilités à en faire la demande,

- Tenir à jour, en collaboration avec le centre informatique, le fichier central du personnel conformément aux procédures en vigueur,

- Assurer la paie du personnel siège et le contrôle de la paie des structures régionales conformément aux règles et procédures en vigueur,

- Fournir les prestations sociales requises pour le personnel du siège,

- Assurer le suivi médical des agents du siège, la prévention des risques du travail et l'aptitude aux postes de travail conformément à la réglementation et aux procédures en vigueur,
- Veiller à l'application des procédures de médecine de travail au niveau des structures concernées,
- Gérer le centre de médecine du travail du siège,
- Assurer, conformément aux instructions du Directeur Organisation et Ressources Humaines, une liaison efficace avec les structures internes et/ou les organismes externes concernés par l'activité du département,
- Organiser et faire fonctionner le département de manière à assurer, dans les meilleures conditions, les tâches ci-dessus énumérées,
- Fournir un bilan annuel des activités du département.

Tout au long de cette section, nous avons pu présenter l'organisme d'accueil en étudiant globalement ses ressources, ses diverses stratégies, ses objectifs et ses missions, ainsi que ses structures d'activité.

Notre entrepôt de données se limitera à la fonction Ressources Humaines, que nous avons jugé comme fonction principale de l'ENGTP.

Section 2 : Méthodologie de l'étude de cas ENGTP

Dans le cadre de cette rubrique, nous présentons la démarche que nous avons utilisé afin d'approcher ce sujet, de définir le terrain de la recherche et les instruments de collecte d'informations privilégié.

2-1- Définition de l'objet de l'enquête

Le but de notre enquête est de déterminer les effets de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle au niveau de l'entreprise ENGTP, et de mettre en relief les facteurs qui facilitent ou, au contraire, inhibent la mise en œuvre du processus d'apprentissage.

Les notions « d'apprentissage organisationnel » et de « culture organisationnelle » sont difficiles à appréhender au sein d'une entreprise, du fait qu'elles évoquent pour le personnel les pratiques d'autorité, de pouvoir, et de participation pour chaque groupe et qu'elles permettent de mesurer la pertinence des outils mis en place afin d'adopter un apprentissage organisationnel efficace (formation, mobilisation du personnel, communication,...).

La nature de l'enquête qui s'intéresse aux différentes visions des dirigeants, aux attitudes, aux opinions et motivations du personnel de l'ENGTP a guidé notre choix vers une approche hypothético- déductive ⁽¹⁾ de type qualitatif. Celle-ci part de propositions avancées par la théorie. Elle repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle ⁽²⁾ qui reproduit une interprétation cohérente des phénomènes observés. L'hypothèse énonce le sens et le type de relation supposée existée entre les concepts inclus dans le modèle.

(1) : GRAWITZ M., « Méthodes des sciences sociales », 11^{ème} édition, DALLOZ, 2001, p.67.

(2) : Il s'agit du modèle conventionnaliste qui s'identifie par les traits suivants :

- Maintien de l'individualisme méthodologique, où l'individu reste l'unité de base de l'analyse économique,
- La prise en compte des phénomènes collectifs parallèlement aux comportements individuels tels que les notions de routines et procédures,
- La dynamique des phénomènes organisationnels.

En effet, la démarche hypothético- déductive comprend le choix de l'objet de l'étude défini par une problématique englobant le sujet, la construction d'un cadre théorique à travers une revue de la littérature et des connaissances se rapportant au sujet, qui aboutira à une déduction des hypothèses. Celles-ci permettent d'établir des liens logiques entre les concepts et de vérifier leurs conformités aux faits.

2-2- Méthodologie de recueil de données

La pré- enquête a pour principal objectif la formulation des hypothèses de travail, et la collecte des données utiles pour le déroulement de l'enquête. Elle a été réalisée à travers plusieurs techniques de collecte d'informations, à savoir l'analyse documentaire, le questionnaire et l'entretien semi directif.

2-2-1- L'analyse documentaire

L'étape de collecte de données par analyse documentaire a été réalisée à travers une revue de documents qui se rapprochent du sujet. Ils s'agit notamment de :

- L'organigramme général de l'ENGTP et du département Organisation et Ressources Humaines,
- Du site web de l'ENGTP (historique, implantation, domaines d'activité, gamme de produits, réalisations, objectifs,...),
- Des revues publiées par l'ENGTP mettant en exergue les ambitions de l'entreprise, ses objectifs et ses défis (2007, 2008),
- Des bulletins mensuels d'information interne de GTP (2008, 2009, 2010),
- Quelques mémoires et rapports de stage élaborés sur l'entreprise et disponibles au sein de la bibliothèque de l'ENGTP sise à Réghaia.

2-2-2- Le questionnaire

La collecte de données par questionnaire, qui est un instrument central de notre démarche méthodologique, a été réalisée en deux temps. Un mois après le premier

envoi, le questionnaire a été revu et révisé. Une deuxième version améliorée (indiquée en annexe) tenant compte des insuffisances constatées a été rédigée et testée.

Nous avons, en effet, posé trois types de questions :

- Des questions simples à réponse unique, qui facilitent le dépouillement,
- Des questions à choix multiples, qui diversifient les choix de réponse,
- Des questions ouvertes, qui permettent d'avoir des réponses plus au moins approfondies.

2-2-3- L'entretien semi- directif

Des données complémentaires sur la dynamique de l'apprentissage organisationnel et son impact ont été recueillies par voie d'entretien semi- directif ayant une double fin : une fin exploratoire et une fin de validation de certaines réponses. L'objectif était de mieux identifier l'aspect culturel ainsi que les différentes actions d'apprentissage organisationnel de l'entreprise GTP.

Quatre entretiens de durée de deux heurs ont été conduits auprès des cadres supérieurs et de responsables, qui nous ont procuré une masse d'informations sur une longue période relative aux divers actions entreprises par l'ENGTP en vue d'un apprentissage et d'un développement organisationnel bénéfique.

Ces responsables et les services faisant sources d'informations sont :

- Le service formation : la personne ciblée est le chef de service formation,
- Le service communication : la personne ciblée est le responsable de la communication interne de l'ENGTP (Direction Communication),
- Le service recrutement : la personne ciblée est le responsable de la section recrutement,
- La direction des Ressources Humaines : la personne ciblée est la sous directrice chargée de la gestion des ressources humaines.

Leurs opinions et perceptions sur les expériences passées ont été recueillies sur la base d'un guide d'entretien (voir en annexe). Ces derniers se sont déroulés après avoir présenté notre thème et notre problématique à la direction qui nous a fourni une réponse positive.

2-2-4- L'échantillonnage

Avant de constituer un échantillon d'individus représentatif d'une population, il faut définir d'abord le public auquel on s'intéresse.

Dans notre recherche, il s'agit de l'ensemble du personnel de l'entreprise GTP occupant un poste effectif. L'objectif n'est pas de généraliser les résultats, mais plutôt de comprendre le processus d'apprentissage organisationnel, son impact sur le fonctionnement de l'entreprise de façon générale, et sur la culture organisationnelle de façon précise.

Notre enquête s'est intéressée uniquement à la population des cadres ayant de l'expérience au sein de l'entreprise GTP. Dans ce sens, nous avons opté pour l'échantillonnage typique ⁽¹⁾.

Les éléments choisis pour faire partie de l'échantillon représentent des modèles de la population à l'étude et sont considérées comme portrait type du personnel de l'entreprise ⁽²⁾.

Ainsi, l'échantillon constitué comprend une trentaine d'employés de l'ENGTP appartenant à des directions et des services variés. Le tableau ci après met en relief l'échantillon retenu.

(1) : L'échantillonnage typique est un prélèvement d'un échantillon de la population de recherche par la sélection d'éléments exemplaires de celle-ci.

(2) : ANGERS M., « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », CASBAH édition, 1997, p.237.

Tableau n° 14 : Echantillon retenu par direction et service

Direction et service	Echantillon retenu
-Direction Organisation et Ressources Humaines :	25
- Directeur des Ressources Humaines	01
- Sous directrice des Ressources Humaines	01
- Service recrutement/ Formation	09
- Section recrutement	04
- Section formation	05
- Service gestion du personnel	14
- Section administration du personnel	06
- Section fichier du personnel	04
- Section prestations sociales	04
-Direction communication	05
Total	30

Source : conçu par moi-même.

2-2-5- L'enquête

Après avoir dégagé un échantillon de 30 cadres, nous avons entamé la phase d'enquête proprement dite le mois de septembre 2010.

Au début, des exemplaires du questionnaire (mentionné en annexe) ont été distribué par la direction des ressources humaines et de la communication sur quelques personnes sélectionnées. Les réponses du premier questionnaire nous ont éclairés le champ de vision sur l'ENGTP et permis de reformuler et de compléter notre questionnaire. L'attente des réponses définitives a duré près de deux mois.

De plus, nous avons contacté 05 cadres supérieurs ayant des connaissances assez profondes et une expérience assez longue au niveau de l'ENGTP.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Les entretiens ont permis les comparaisons sur le terrain, de rechercher les traits culturels et organisationnels de l'entreprise, puis de formuler des propositions explicatives.

En somme, l'enquête nous a permis de déceler le lien existant entre l'apprentissage organisationnel d'une part, et la culture organisationnelle d'autre part. Il s'agit principalement des effets de cette action sur la nature de la culture de l'ENGTP.

2-3- Analyse des résultats : Impact de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle au sein de l'ENGTP

Le traitement des données recueillies à travers les questionnaires administrés et les entretiens semi- directifs effectués constitue le fondement de l'analyse des résultats obtenus lors de notre enquête.

2-3-1- Lecture des principales informations obtenues

Nous avons structuré cette étude de la manière suivante :

- Lecture des principales informations obtenues par le questionnaire,
- Revue des principales informations obtenues par les entretiens.

2-3-1-1- Lecture des principaux résultats obtenus par le questionnaire

Notre questionnaire est scindé en trois rubriques :

La première rubrique du questionnaire, que nous avons distribué, nous a servi de fiche signalétique. Elle a permis d'identifier les principales spécificités de l'ENGTP, à savoir : sa création, ses implantations, son siège social, son secteur d'activité, sa structure organisationnelle, ses objectifs, ses stratégies et ses missions, et la nature du poste occupé par chaque interviewé. La seconde partie du questionnaire a mis en relief le type de culture organisationnelle au sein de l'entreprise ENGTP, et enfin la présence de l'apprentissage organisationnel et ses effets sur cette culture (rubrique n° 3).

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

a- Type de culture organisationnelle au sein de l'ENGTP

- **Question n° 1 :** Comment jugez vous le degré de formalisme de votre entreprise, et de votre structure en particulier ?

Tableau n°15 : Evaluation du degré de formalisme de l'ENGTP

Dimension	Vrai (%)		Faux (%)		Autre (%)		Total(%)	
-Il faut que chacun ait une définition claire des tâches à exercer, si non, c'est le désordre.	30	100	00	00	00	00	30	100
-Les procédures sont strictement respectées.	20	66,6	04	13,34	06	20	30	100
- Les décisions sont prises au niveau du terrain.	10	6	06	20	14	46,67	30	100
- Les cadres et responsables exercent leurs autorités sur les décisions.	09	3	08	26,67	13	43,33	30	100
		30						

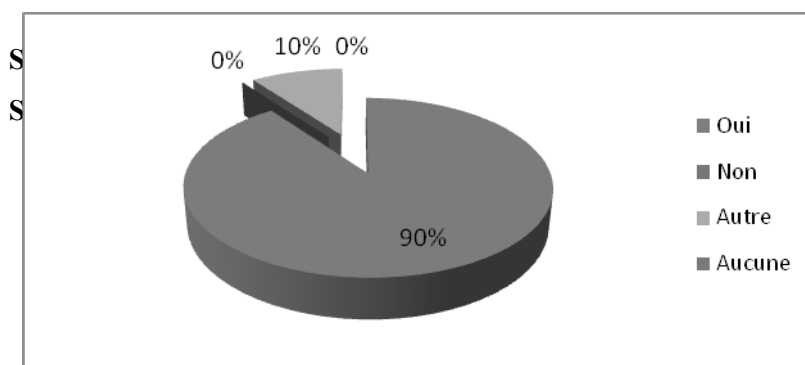
Source : Questionnaire distribué.

- **Question n°2 :** Pensez vous que l'ENGTP peut s'adapter aux changements et aux évolutions de son environnement ?

Tableau n°16:Adaptation de l'entreprise aux changements environnementaux

Réponse	Nombre	%
Oui	27	90
Non	00	00
Autre	03	10
Aucune	00	00
Total	30	100

Graphique n°1 :Adaptation aux évolutions de l'environnement



Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

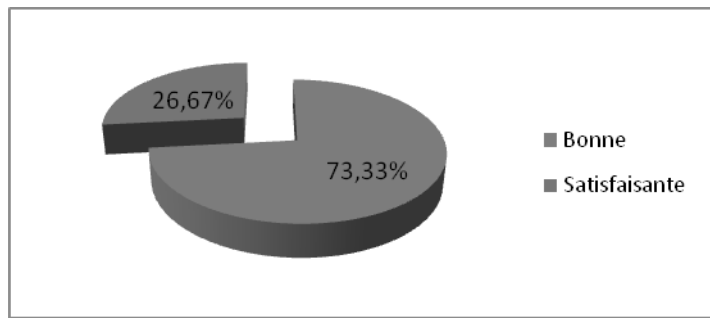
•**Question n° 3** : Comment jugez vous la coopération entre les employés au sein de votre structure ?

Tableau n°17 : Coopération au sein du même service.

Coopération	n ^{bre}	%
Bonne	22	73,33
Satisfaisante	08	26,67
Pas de réponse	00	00
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.

Graphique n°2 : Appréciation de la coopération au sein du même service.



Source : Conçu par moi-même.

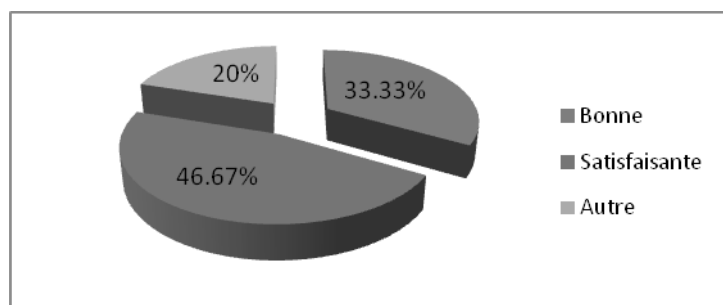
•**Question n° 4** : Comment jugez vous la coopération entre les différentes directions de l'ENGTP ?

Tableau n°18: Coopération entre les directions.

Coopération	n ^{bre}	%
Bonne	10	33,33
Satisfaisante	14	46,67
Autre	06	20
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.

Graphique n°3 : Appréciation de la coopération entre les directions.



Source : Conçu par moi-même.

•**Question n° 5** : Pensez- vous que le système d'information de votre entreprise est efficace ?

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Tableau n° 19: Appréciation du

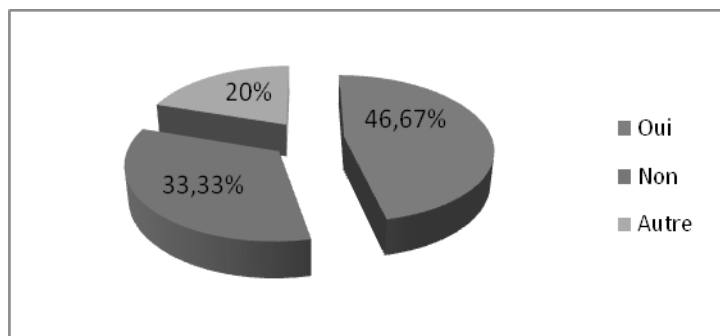
Graphique n°4 : Appréciation du système

système d'information de l'entreprise.

Réponse	n ^{bre}	%
Oui	14	46,67
Non	10	33,33
Autre	06	20
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.

d'information.



Source : Conçu par moi-même.

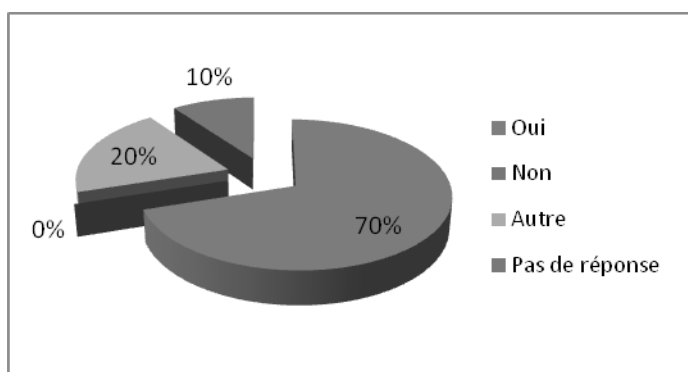
•**Question n° 6** : Avez- vous le sentiment d'appartenance à cette entreprise ?

Tableau n° 20: Importance de l'individu dans l'entreprise.

Réponse	n ^{bre}	%
Oui	21	70
Non	00	00
Autre	06	20
Pas de réponse	03	10
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.

Graphique n° 5 : Appartenance à l'entreprise.



Source : Conçu par moi-même.

•**Question n°7** : A votre avis, quelle est la durée nécessaire pour qu'un nouveau entrant au sein de votre entreprise puisse s'intégrer à sa culture organisationnelle ?

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Tableau n°21 :Durée d'intégration du nouveau

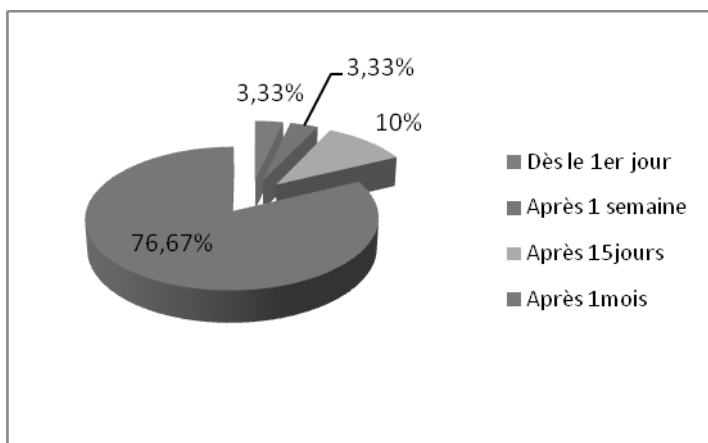
Graphique n°6 : Durée d'intégration

entrant dans un groupe.

Réponse	n ^{bre}	%
Dès le 1 ^{er} jour	01	3,33
Après 1 semaine	01	3,33
Après 15 jours	03	10
Après 1 mois	23	76,67
Autre	02	6,67
Pas de réponse	00	00
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.

du nouveau entrant.



Source : Conçu par moi-même.

•**Question n°8** : Parmi les facteurs de satisfaction au travail mentionnés ci après, quels sont, selon vous, leurs degrés d'importance au sein de votre entreprise ?

Tableau n° 22: Degré d'importance des facteurs de satisfaction au travail

Facteur de satisfaction à évaluer	Degré d'importance (%)
-Autonomie au travail (possibilité pour l'employé de donner son avis sur les décisions qui se rapportent à l'exercice de sa tâche).	67
-Facteurs sociaux, périphériques à la tâche (bons rapports entre les collègues de travail).	65
-Facteurs intrinsèques (un travail motivant dans lequel l'employé peut utiliser à fond ses compétences).	40
-Facteurs extrinsèques (sécurité de l'emploi, salaire satisfaisant, possibilité d'évolution dans le travail).	82

Source : Questionnaire distribué.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

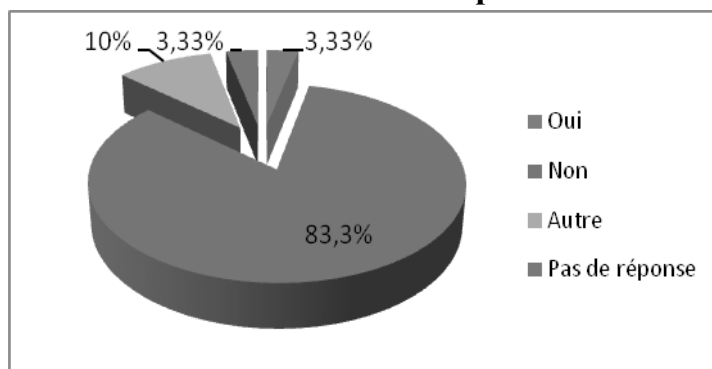
•**Question n°9** : Pourriez- vous abandonner votre entreprise facilement en cas où vous trouvez un poste mieux rémunéré ?

Tableau n° 23:Degré d'intégration de l'employé à l'entreprise.

Réponse	n ^{bre}	%
Oui	01	3,33
Non	25	83,3
Autre	03	10
Pas de réponse	01	3,33
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.

Graphique n°7 : Intégration du salarié à l'entreprise.



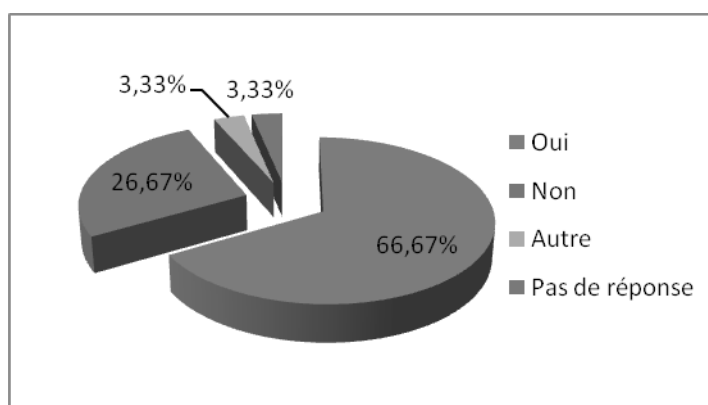
Source : Conçu par moi-même.

•**Question n° 10** : Il existe des manifestations visibles qui permettent de diagnostiquer les traits culturels d'une organisation. D'après vous, votre organisation est elle sociable, stable et homogène ?

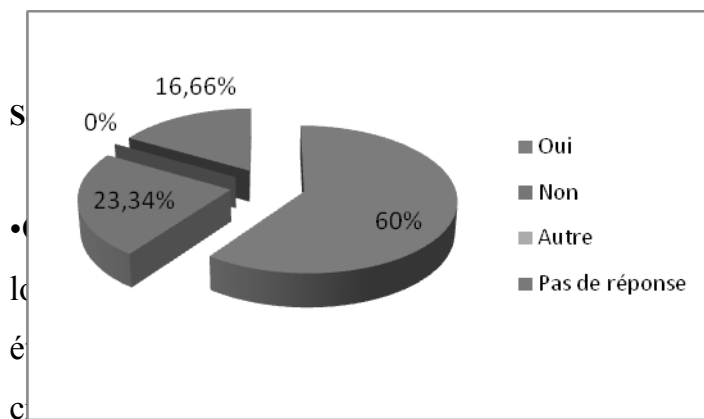
Tableau n°24 : Traits culturels de l'ENGTP.

L'organisation	n ^{bre}	%
-Sociable :		
Oui	20	66,67
Non	08	26,67
Autre	01	3,33
Pas de réponse	01	3,33
TOTAL	30	100

Graphique n°8 : Diagnostic des traits culturels de l'ENGTP.



L'organisation	n^{bre}	%
Stable et homogène :		
Oui	18	60
Non	07	23,34
Autre	00	00
Pas de réponse	05	16,66
Total	30	100



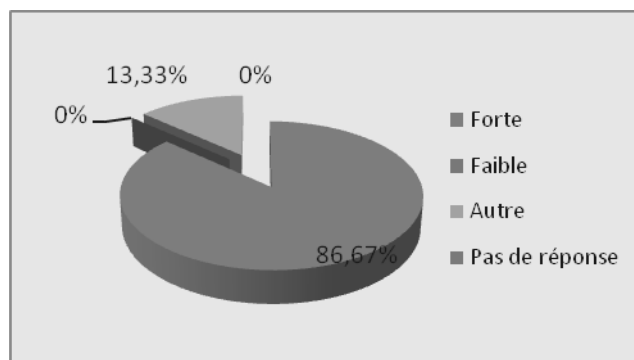
largement partagées et scrupuleusement mises en pratiques. D'après ces critères, la culture de votre organisation est elle forte ou faible ?

Tableau n°25 : Force et faiblesse de la culture organisationnelle

Graphique n° 9 : Type de la culture organisationnelle de l'ENGTP.

Réponse	n^{bre}	%
Forte	26	86,67
Faible	00	00
Autre	04	13,33
Pas de réponse	00	00
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.



Constats

La totalité des responsables de l'ENGTP affirme la nécessité d'établir une définition claire et précise des fonctions à exercer au sein de l'entreprise (réponse n°1). Le besoin d'ordre et le respect strict des procédures et règles, qui est une valeur primordiale, sont ressentis par l'ensemble du personnel.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Par ailleurs, les avis se diversifient sur le niveau de prise de décision. La majorité des cadres estime que les décisions sont prises par le niveau supérieur hiérarchique tout en prenant en considération les opinions du personnel travaillant sur le terrain.

De là, nous pouvons constater qu'il existe **une participation active des employés** aux objectifs et projets de l'ENGTP.

A travers l'analyse du tableau n°15 (réponse n°2), on conclut que cette entreprise est **capable de gérer en permanence sa relation avec l'environnement**.

D'après les responsables interviewées, l'ENGTP peut repérer les évolutions qui constituent pour elle une menace ou opportunité future, intégrer de nouvelles informations dans la définition de ses politiques, de ses activités mais aussi de ses modes de contrôle des résultats, et de modifier les règles du jeu de son environnement et du marché sur lequel elle intervient.

La majorité des cadres (73,33%) estime qu'ils sont près de leurs subordonnées et de leurs clients (réponse n°3). Aussi, plusieurs facteurs d'efficacité de la communication et surtout de **la communication interpersonnelle** sont détectées au niveau de l'entreprise, à savoir la clarté d'expression, le climat de confiance, l'écoute, l'ouverture et la bonne volonté.

On peut donc penser, qu'il existe des échanges formels et informels entre les membres du personnel dans les services de l'entreprise, et ce, quels que soient les niveaux hiérarchiques (cadres- employés).

La coopération, quant à elle, est jugée de façon majoritaire « satisfaisante » par le personnel (46,67%), l'autre partie des interviewés (33,33%) pense que la coopération entre les différentes directions de l'ENGTP est « bonne » (réponse n°4).

A partir de ces observations, nous pouvons déduire que la communication horizontale (entre directions) ne s'avère pas meilleure que la communication au sein de la même direction/ service.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Selon les réponses obtenues pour la cinquième question, nous constatons que le personnel de l'ENGTP est convaincu que la transmission de l'information à l'intérieur de l'entreprise est un impératif urgent. Celle-ci est en quelque sorte obligée de faire circuler l'information pour son propre intérêt et son développement.

En effet, l'information « atterrit » chez les cadres de façon détaillée, en temps voulu et par des notes internes (journal de l'entreprise, affichages, réunions,...). Pour le niveau inférieur, l'information plus réduite, arrive à temps, tout en étant accompagnée de rumeurs (bruits des couloirs, collègues,...). De ce fait, nous déduisons qu'en plus de la communication interpersonnelle, les membres de l'ENGTP s'échangent spontanément l'information en dehors de la structure hiérarchique établie (**communication informelle**). L'entreprise est alors caractérisée par **une transmission écrite et orale de son information**.

En outre, chaque salarié se sent impliqué et membre de cette entreprise du fait qu'il peut apporter ses idées, faire part de ses craintes, contribuer aux choix de la solution finale, etc. Une part importante du personnel de l'ENGTP possède ce **sentiment d'appartenance** et lui est reconnaissant (réponse n° 6). Ceci peut être vérifié à travers les résultats obtenus relatifs à la question n°9 : 83,33% des interviewés admettent qu'ils ne peuvent pas abandonner leur entreprise facilement. Les conditions favorables au travail (satisfaction) semblent se réunir au niveau de cette entreprise. **Les facteurs sociaux, intrinsèques et extrinsèques** sont présents. De sa part, **l'autonomie au travail** s'avère un facteur de satisfaction majeur pour l'ensemble du personnel. Son degré d'importance est évalué à 67%.

Par ailleurs, **l'intégration de nouveaux entrants est accélérée**. Elle repose sur son accompagnement de façon à ce qu'il appréhende l'entreprise dans sa globalité. D'après les réponses obtenues, la durée nécessaire pour faire intégrer un individu au sein de l'ENGTP varie entre 25 et 30 jours (réponse n°7).

En somme, nous pouvons conclure que l'ENGTP est caractérisée par une **culture organisationnelle forte et adaptable**.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

b- Apprentissage organisationnel au sein de l'ENGTP : Etat des lieux

•**Question n° 12 :** Quel a été pour vous, durant les cinq dernières années, l'évolution des activités suivantes ?

Tableau n° 26: Caractéristiques de l'entreprise apprenante

Activité	Bonne%		Satisfaisante%		Pas de réponse %	
- Autonomie au travail	20	66,6	10	33,34	00	00
- Relation avec la clientèle	22	6	08	26,67	00	00
- Intégration et communication interne	12	73,3	15	50	03	10
-Flexibilité des stratégies et des employés	11	3	14	46,66	05	16,67
- Apprentissage en groupe	12	40	15	50	03	10
		36,6				
		7				
		40				

Source : Questionnaire distribué.

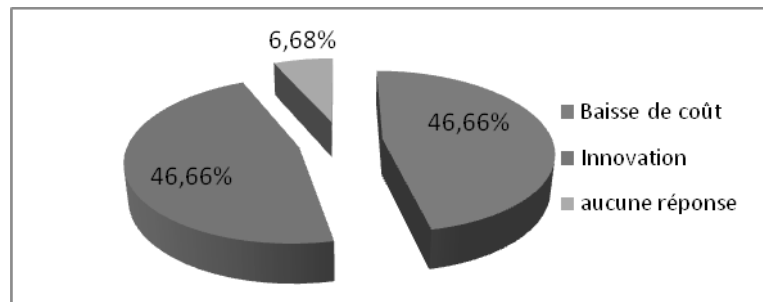
•**Question n°13 :** Quelle est la stratégie affichée de votre entreprise ? Quels sont ses objectifs ? La baisse de coût de production ?ou l'innovation ?

Tableau n°27 : Objectifs de l'ENGTP

Graphique n°10 : Les objectifs de l'entreprise.

Objectifs	n ^{bre}	%
Baisse de coût	14	46,66
Innovation	14	46,66
aucune réponse	02	6,68
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.



Source : Conçu par moi-même.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

•**Question n°14 :** A votre avis, quel est le style d'exercice de leadership au sein de votre organisation?

Tableau n° 28: Style de leadership de l'ENGTP

Leadership	N ^{bre} Rép	%
Appauvri	00	00
Country Club	04	13,34
Produire ou périr	03	10
Style d'équipe	11	36,66
Style mi-chemin	12	40
Aucune réponse	00	00
Total	30	100

Graphique n°11 : Leadership de l'ENGTP.

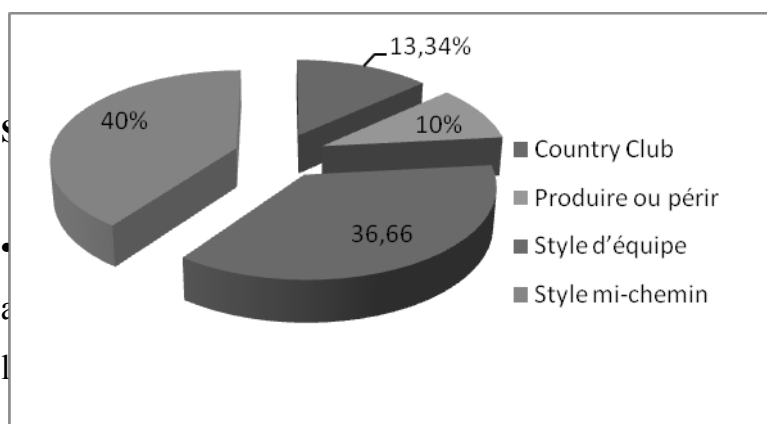
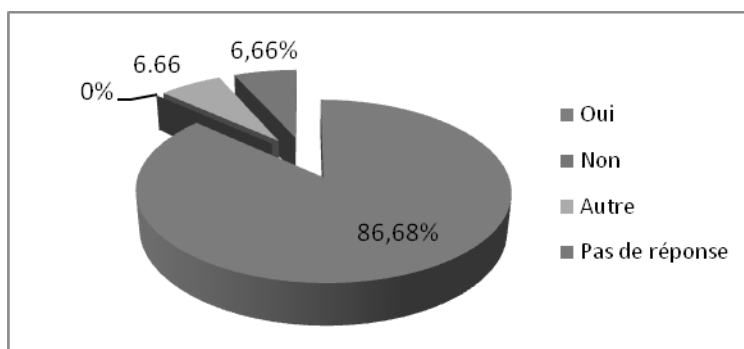


Tableau n° 29: Adoption d'actions pour développer l'entreprise.

Réponse	n ^{bre}	%
Oui	26	86,68
Non	00	00
Autre	02	6,66
Pas de réponse	02	6,66
Total	30	100

Graphique n°12 : Actions pour développer l'ENGTP.



Source : Questionnaire distribué.

•**Question n°16 : Quel type d'actions avez-vous entrepris ?**

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Tableau n°30 : Actions entreprises pour développer l'ENGTP

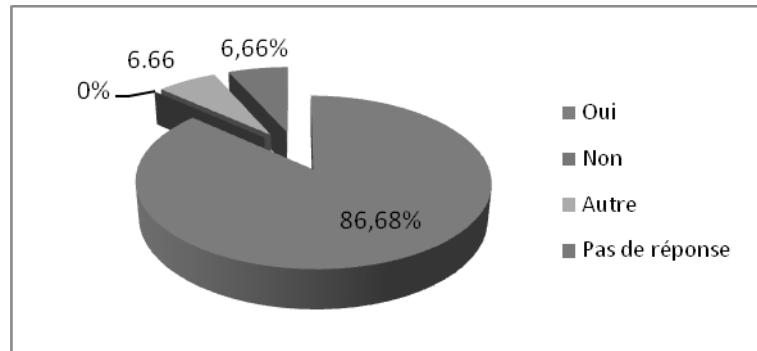
Action	Oui	Non	Aucune	Total
- Avance de fond	43%	57%	00%	100%
- Assistance et formation de personnel	67%	33%	00%	100%
- Transfert de technologie ou de savoir faire	82%	14%	04%	100%
- Apprentissage organisationnel	90%	02%	08%	100%

•**Question n°17 :** Votre entreprise encourage-t-elle l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences de son personnel ?

Tableau n°31 : Encouragement du développement de l'ENGTP **Graphique n°13 : Les encouragements de l'ENGTP.**

Réponse	n ^{bre}	%
Oui	26	86,68
Non	00	00
Autre	02	6,66
Pas de réponse	02	6,66
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.



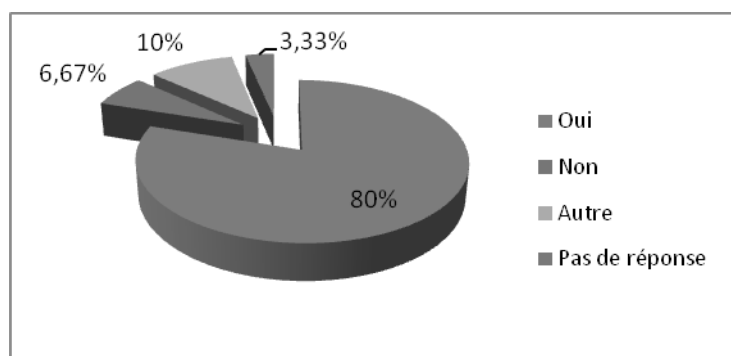
•**Question n°18 :** Pensez-vous que l'ENGTP encourage la contribution des employés dans ses objectifs ?

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Tableau n°32 : Contribution de l'employé dans les objectifs de GTP **Graphique n°14 : Participation des employés aux objectifs de l'ENGTP.**

Réponse	n ^{bre}	%
Oui	24	80
Non	02	6,67
Autre	03	10
Pas de réponse	01	3,33
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.



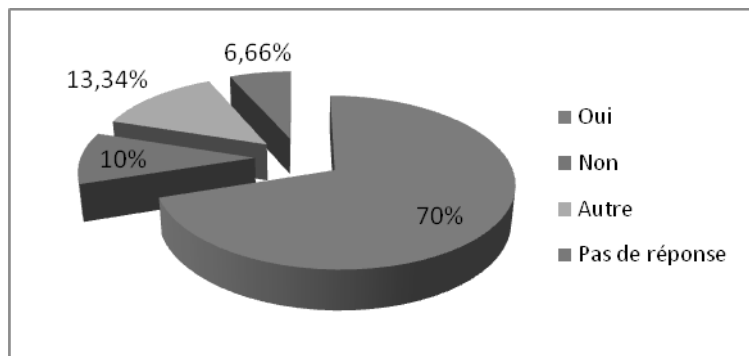
•**Question n° 19:** En tant qu'employé, trouvez-vous que votre collaboration à l'apprentissage organisationnel est efficace ?

Tableau n°33 : Efficacité de la collaboration de l'employé.

Réponse	n ^{bre}	%
Oui	21	70
Non	03	10
Autre	04	13,34
Pas de réponse	02	6,66
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.

Graphique n°15 : Evaluation de l'efficacité de la collaboration des salariés dans l'entreprise.



Source : Conçu par moi-même.

•**Question n°20 :** L'apprentissage organisationnel de votre entreprise provient-il de sources internes (apprentissage par soi même) ou de sources externes (environnement, partenaires) ?

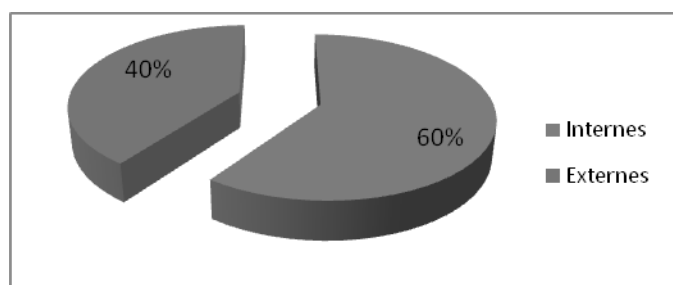
Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Tableau n°34 : Sources de l'apprentissage organisationnel au sein de l'ENGTP.

Sources	n ^{bre}	%
Internes	18	60
Externes	12	40
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.

Graphique n°16 : Origines de l'apprentissage organisationnel de l'ENGTP.



Source : Conçu par moi-même.

•**Question n°21** : Quel est votre objectif à travers ce processus d'apprentissage ? L'amélioration incrémentale (adaptation/efficacité) ? ou l'amélioration radicale (redéfinir ses missions/ créer son futur)?

Tableau n°35 : Objectifs de l'entreprise à travers l'apprentissage organisationnel.

Amélioration	n^{bre}	%
Incrémentale	08	26,67
Radicale	08	26,67
Autre	10	33,33
Aucune	04	13,33
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.

Graphique n°17 : Les objectifs de l'ENGTP à travers l'apprentissage organisationnel.

Source : Conçu par moi-même.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

•**Question n°22** : Quels sont les outils et pratiques auxquels vous vous référer afin de lancer et de soutenir ce processus ? Classez-les selon leurs degrés d'importance.

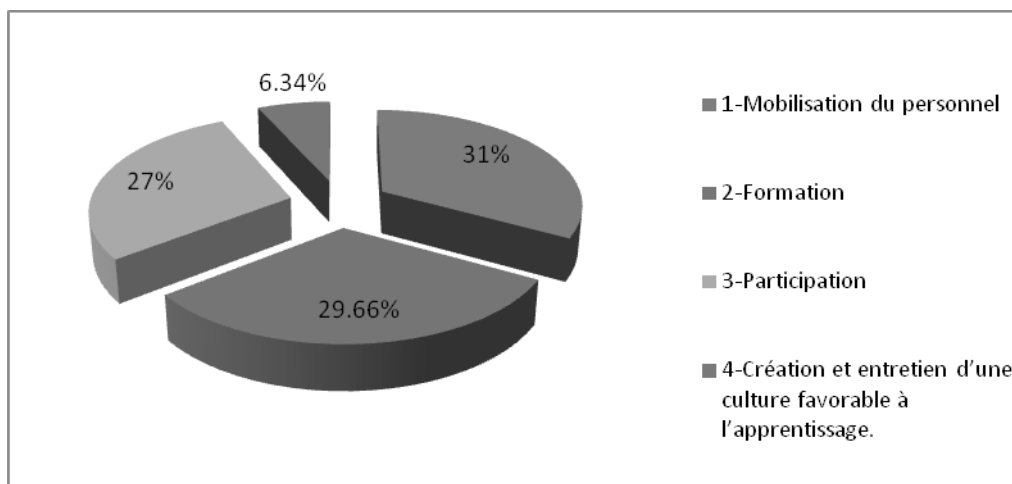
Tableau n° 36: Principaux outils de l'apprentissage organisationnel

Outil utilisé	Importance de l'outil dans l'apprentissage
1-Mobilisation du personnel	31%
2-Formation	29,66%
3-Participation	27%
4-Création et entretien d'une	06,34%

culture favorable à l'apprentissage. 5-Création de moyens et ressources nécessaires	06%
--	-----

Source : Questionnaire distribué.

Graphique n°18 : Outils et pratiques de l'apprentissage organisationnel.



Source : Conçu par moi-même.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Constats

D'après les résultats du tableau n°25 (réponse n°12), nous remarquons que l'ENGTP regroupe l'ensemble des caractéristiques d'une entreprise apprenante. Ses principaux objectifs (réponse n°13) varient entre la baisse des coûts, d'une part (46,66%), et la recherche de l'innovation, d'une autre part (46,66%).

En outre, le style de direction de cette entreprise est de **type mi- chemin ou conciliateur** (réponse n°14). Un équilibre entre les exigences de la production et le niveau d'intérêt pour les relations humaines est maintenu.

Par ailleurs, l'ensemble du personnel affirme que l'ENGTP entreprend depuis quelques années des actions dans le but de développer et d'améliorer son management (réponse n°15), dont l'apprentissage organisationnel (réponse n°17).

Dans cet ordre d'idées, elle accorde à ses employés les moyens et outils nécessaires, pour accompagner et conditionner son développement (réponse n°16). L'apprentissage organisationnel s'avère alors comme étant une action primordiale et importante pour tout développement de l'organisation. A cet effet, l'ENGTP encourage ses employés à contribuer de façon valorisante à cet apprentissage (réponse n°18). Elle sous-entend donc un engagement et une responsabilité partagée.

A travers l'analyse des tableaux n°33 et 34 (réponses n°20 et 21), nous constatons que l'apprentissage organisationnel au sein de l'ENGTP provient à la fois de sources internes (apprentissage par soi même, formation interne,...), mais aussi de sources externes (environnement, partenaires).

L'organisation assure sa place de leader en agissant de façon continue (développement de ses capacités stratégiques, renforcement de son avantage concurrentiel, réalisation d'une performance supérieure,...), en créant son propre futur ⁽¹⁾ et en redéfinissant ses missions (à travers l'analyse de l'écart entre le futur

(1) : Nous parlons de création de futur, et ce par rapport aux succès réalisés par le groupe SONATRACH tout au long de son histoire.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

proposé et la réalité présente au sein de l'ENGTP). Elle est donc de type « agissante » (*enacting*).

Nous déduisons alors que l'objectif de l'ENGTP est l'amélioration radicale, qui nécessite un apprentissage de type double boucle sous forme de transformation expérimentation et invention.

Dans le but d'atteindre l'objectif précité, l'ENGTP fait recours à plusieurs outils et pratiques facilitant le processus d'apprentissage organisationnel (réponse n°22). Il s'agit notamment de la mobilisation du personnel, la formation, la participation, la

création de moyens et ressources nécessaires et d'une culture favorable à cet apprentissage.

En guise de conclusion à cette rubrique, nous pouvons déduire que l'ENGTP, soucieuse de valoriser son image et les conditions d'exercice de ses métiers, adopte le processus d'apprentissage organisationnel et met à la disposition de son personnel tous les moyens et outils nécessaires afin d'accélérer celui-ci et de contribuer à son efficacité.

c- Effets de l'apprentissage organisationnel sur le fonctionnement de l'ENGTP et sur sa culture organisationnelle

•**Question n°23** : Les outils utilisés ont-ils donné naissance effective à des changements comportementaux ?

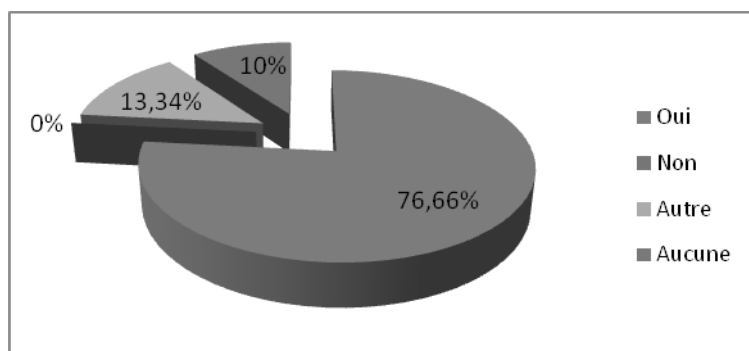
Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Tableau n°37 : Changements comportementaux via l'apprentissage.

Réponse	n ^{bre}	%
Oui	23	76,66
Non	00	00
Autre	04	13,34
Aucune	03	10
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.

Graphique n°19 : Résultats post-apprentissage organisationnel.



Source : Conçu par moi-même.

•**Question n°24** : Quels sont les résultats observés lors de l'application du processus d'apprentissage au sein de votre entreprise ?

Tableau n°38 : Résultats de l'apprentissage organisationnel

Résultats observés	Oui	Non	Résultat positif
-Développement de l'implication organisationnelle des salariés	27	03	90%
-Inscription de l'organisation dans une logique « gagnant- gagnant »	30	00	100%
-Passage des portefeuilles d'activités aux portefeuilles des compétences	25	05	83,33%
-Convergence entre la stratégie de GTP et la GRH	28	02	93,33%
- Développement du parcours professionnel des salariés	19	11	63,33%

Source : Questionnaire distribué.

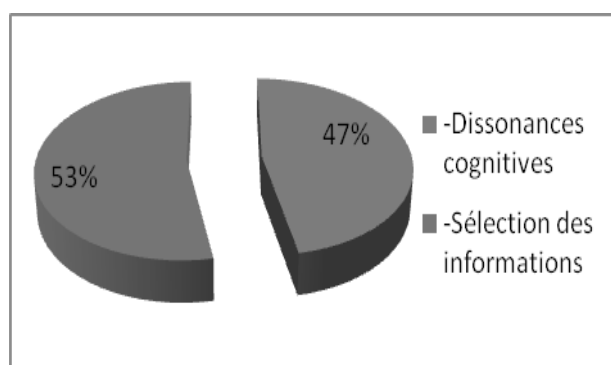
•**Question n°25** : Quels sont les impasses rencontrées lors du déroulement du processus d'apprentissage organisationnel ?

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Tableau n°39 : Obstacles de l'apprentissage organisationnel.

Réponse	n ^{bre}	%
-Dissonances cognitives	00	00
-Sélection des informations	16	53,34
-Aucune	10	33,33
-Autre	04	13,33
Total	30	100

Graphique n°20 : Impasses de l'apprentissage organisationnel.



Source : Questionnaire distribué.

Source : Conçu par moi-même.

•**Question n°26 :** Quelles sont les mesures que doit prendre l'entreprise afin de faciliter son apprentissage organisationnel ?

Tableau n°40 :Quelques suggestions pour faciliter l'apprentissage organisationnel

Graphique n°21 : Leviers pour un meilleur apprentissage organisationnel de l'ENGTP.

Réponse	n ^{bre}	%
-Formation	11	36,67
-Communication	10	33,33
-Participation	09	30
Total	30	100

Source : Questionnaire distribué.

Source : Conçu par moi-même.

Constats

L'adoption du processus d'apprentissage organisationnel a induit des effets positifs (réponses n°23, 24) et homogènes sur l'implication organisationnelle des

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

salariés, le développement de leurs parcours professionnels et l'inscription à la fois de l'entreprise et des salariés dans une logique « gagnant- gagnant ».

En outre, l'ensemble des cadres estiment que l'apprentissage organisationnel permet de maintenir la performance et l'excellence organisationnelle de l'ENGTP, d'adapter la culture aux changements survenus et de modifier quelques éléments constitutifs de la culture organisationnelle en les adaptant aux situations nouvelles.

Cependant, certains facteurs peuvent inhiber ce processus. D'après les résultats du tableau n°38 (réponse n°25), nous constatons qu'une part importante des employés

pense que l'insuffisance de la communication horizontale (interne) peut provoquer des conséquences indésirables sur le processus.

En effet, les barrières à la codification et les habitudes des individus au sein de chaque service peuvent limiter la diffusion, l'abstraction et l'absorption d'une nouvelle connaissance (sélection des informations).

2-3-1-2- Revue des principales informations obtenues par les entretiens

L'ENGTP a vécu une période 2000-2005 très difficile, qui a été marquée par une basse conjoncture, et qui s'est soldée par des résultats négatifs.

Devant cet état de fait, l'entreprise s'est vue contrainte d'engager une nouvelle stratégie managériale gagnante qui se fixe comme objectifs majeurs de donner un nouveau souffle à l'entreprise et de l'installer dans un processus durable pour assurer son développement et sa pérennité.

Selon les responsables interviewés, l'ENGTP s'est intégrée dans un processus d'apprentissage organisationnel depuis plus de six ans. Cela s'inscrit dans une perspective à long terme, qui vise à anticiper et accompagner le renouvellement du personnel, à acquérir de nouveaux savoirs et à valoriser l'image et les conditions d'exercice des métiers de l'entreprise.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Le Directeur des Ressources Humaines affirme à cet effet : « Le souci de l'excellence exige de nous une amélioration continue de notre management, un renforcement de notre organisation, ainsi que l'élévation du niveau de nos compétences ».

De plus, « GTP a toujours placé ses Hommes au cœur de ses préoccupations. Historiquement, l'entreprise a vu se succéder des Hommes de différents profils, qui ont marqué par leur présence et leurs savoirs faire les succès de l'entreprise ».

Au début des années 2000, l'entreprise a ressenti la nécessité de se doter d'un

moyen d'auto- contrôle afin de mieux maîtriser son fonctionnement et d'évaluer les risques menaçant l'atteinte des objectifs. C'est ainsi que la Direction Audit ⁽¹⁾ et Système a été mise en place en 2001.

L'élévation de la fonction Communication à un niveau de direction chargée de la mise en place de la stratégie de communication vise la promotion de l'entreprise et de son image de marque.

L'amélioration de la santé et de la sécurité du personnel demeure, de sa part, une préoccupation majeure et constitue une priorité dans tous les projets de réalisation. C'est dans cette voie qu'a été érigée la fonction HSE en direction. Elle a pour but d'inscrire la santé, la sécurité et la préservation de l'environnement dans sa stratégie globale de développement.

Par ailleurs, la gestion des compétences est un processus dont le pilotage relève des DRH. Il consiste, en premier lieu à identifier les postes critiques dans l'organisation de l'ENGTP (ceux dont la vacance menace la rupture de la chaîne de management, et ceux dont l'entreprise a besoin pour fonctionner de façon efficiente et compétitive), puis à repérer à l'intérieur de l'entreprise ou éventuellement attirer de l'extérieur les talents capables d'occuper ces postes.

(1) : Par définition, « l'audit est une activité indépendante et objective qui donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée ».

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Une fois réunis, ces talents doivent être conservés, motivés et développés (formés).

Annuellement, des actions de formation de courtes ou longues durées, sont programmées pour le personnel. Celles-ci sont destinées essentiellement à l'amélioration de leurs connaissances et de leur savoir faire.

Nous pouvons également constater que l'efficacité de tout apprentissage organisationnel résulte de l'interdépendance entre la technologie utilisée, le contexte et le système d'information organisationnel.

La mobilisation du personnel autour du projet d'apprentissage organisationnel a été d'autant plus forte que les dirigeants ont énoncé clairement leur vision stratégique et précisé le rôle prépondérant du facteur humain dans le développement de l'entreprise.

Le fait de pouvoir prendre la mesure de l'importance du phénomène d'apprentissage organisationnel donne du sens à l'activité quotidienne des salariés et suscite leur adhésion au projet. Il y'a ici création d'une vision partagée entre les acteurs.

Les méthodes de management de projet apparaissent également déterminantes pour créer de l'adhésion. Un management participatif élargi (coordination entre les responsables, consultation des salariés dans les ateliers et bureaux,...) permet d'aboutir à une vision partagée de la meilleure organisationnelle du travail possible, si ce n'est pas à une coproduction des connaissances.

Notons que les activités retracées par la DRH répondent fidèlement au modèle d'activités de l'apprentissage organisationnel relevé par la littérature du management stratégique.

En somme, il semble que la communication, la formation, la coordination et l'interaction soient des facteurs clés dans le développement des mécanismes d'apprentissage organisationnel.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

2-4- Les leviers d'action des mécanismes d'apprentissage organisationnel

A travers les aspirations des travailleurs de l'ENGTP, nous pouvons déceler les principaux leviers d'actions permettant un meilleur apprentissage organisationnel.

En effet, en vue d'agir sur les comportements du personnel, de créer et de favoriser les contextes d'apprentissage organisationnel, il y'a lieu d'accentuer sur :

- la cohésion interne,
- l'implication des personnes,

-la communication.

2-4-1- Maintien et développement de la cohésion interne

L'entreprise, comme tout groupe social a besoin d'une cohésion interne pour fonctionner. Celle-ci a été appelée « intégration » par des théoriciens des organisations, coordination, projet commun, etc. Quelle qu'en soit la forme et le degré de formalisation, tout corps social parvient à l'action collective sur la base du partage d'un patrimoine commun.

La cohésion interne permet à l'entreprise d'atteindre la réalisation de ses missions, malgré la diversité et l'hétérogénéité des personnes et des stratégies qui la composent.

Elle s'obtient à travers :

- La qualité des rapports entre les personnes et entre celles-ci et l'institution,
- La comptabilité des stratégies individuelles et collectives sur le terrain d'exercice de ces stratégies que constitue l'entreprise,
- Le partage de valeurs et de références communes,
- L'adéquation de la spécification des activités et des systèmes de contrôle aux besoins générés par les buts de l'organisation.

En effet, les personnes ont leurs propres compétences, personnalités, stratégies, motivations, voire intérêts : cette diversité est un fait, une donnée première à partir de laquelle il faut travailler, en vue de l'action collective.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

2-4-2- Implication des individus

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'efficacité et la performance collective dépendent souvent des individus et de leur participation. A cet effet, l'organisation doit motiver son personnel au travail tout en lui procurant les moyens dont il a besoin (la formation, l'information, la participation, la sécurité au travail, et la reconnaissance...).

2-4-3- Communication interne au sein de l'entreprise

La communication interne demeure la clé de réussite de tout apprentissage organisationnel. L'existence d'une politique de communication de l'entreprise avec son personnel, ainsi que ses partenaires externes est un impératif pour le développement et le renforcement à la fois de sa culture organisationnelle et de son apprentissage.

Au niveau de l'ENGTP, la communication horizontale doit être prise en considération (entre les différentes directions), et ce, dans le but de s'assurer de la crédibilité du message à transmettre, de susciter la participation active des collectifs de travail autour de débats sur les points essentiels de l'entreprise.

Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : ENGTP

Conclusion au chapitre III

Au terme de ce travail empirique, il apparaît que l'ENGTP s'est engagée vraiment dans une démarche de gestion des compétences et dans un processus d'apprentissage organisationnel dont le pilotage relève de la direction des Ressources Humaines. Cela consiste à mettre en place une dynamique de développement de ses performances et de sa prospérité, tout en mettant au centre de ses préoccupations le facteur clé de succès : La présence et le savoir-faire de ses Hommes.

En effet, la motivation des employés, leur flexibilité et leur polyvalence constituent un des points forts de l'ENGTP. Ses politiques en matière de formation, de communication, et de mobilisation permettent à ces derniers de s'améliorer continuellement, de s'impliquer dans le processus d'apprentissage organisationnel, mais surtout de contribuer à une meilleure cohésion sociale et à l'émergence d'une culture organisationnelle qui accompagne l'innovation, le développement de ses compétences, et son déploiement à l'international.

Notre cas atteste du rôle déterminant que joue l'apprentissage organisationnel dans le fonctionnement et l'amélioration de l'ENGTP et de façon plus précise sur sa culture organisationnelle. Les dirigeants ont joué un rôle majeur dans le succès de l'adoption du processus d'apprentissage organisationnel.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

« Culture organisationnelle », « apprentissage organisationnel », y'a-t-il une interaction entre ces deux sujets ? La littérature sur les deux thèmes est abondante, mais l'originalité de notre travail réside dans le fait de les étudier parallèlement dans la même analyse.

Pour montrer cet entrelacement, nous proposons de discuter d'abord quelques questionnements :

La culture organisationnelle est-elle un outil de management et un déterminant majeur de l'organisation apprenante ?

-Répondre par oui, c'est admettre que le développement et l'amélioration des capacités collectives au sein de l'organisation ne peut se réaliser sans une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage.

-Répondre par non écarterait toute influence de celle-ci sur ce processus et réduirait le poids qu'elle apporte sur le fonctionnement cognitif de l'entreprise.

L'apprentissage organisationnel contribue-t-il à la création de la culture au sein de l'entreprise ?

-Répondre par oui serait tout à fait vrai, vu son apport en termes de valeurs et de connaissances acquises et partagées par tout son personnel (sentiment d'appartenance, principes d'action, croyances, mythes,...).

-Répondre par non, revient à remettre en cause toutes les politiques et procédures engagées en vue d'apprendre collectivement (mobilisation du personnel, communication interne de l'entreprise, formation,...).

Agit-t-il de façon à la développer ?

-Répondre par oui appuierait l'idée que l'apprentissage organisationnel permet de favoriser l'émergence d'une nouvelle culture, mieux adaptée aux circonstances, et ce, via l'unification, le rassemblement des différences entre les individus et la création d'une harmonie sociale.

Conclusion générale

-Répondre par non, contesterait tout changement comportemental issu des diverses pratiques et moyens employés par l'organisation.

Tout au long de cette recherche, la réalité nous a révélé que l'essai d'analyse de notre problématique sans référence à la culture de l'organisation serait une erreur

méthodologique. Elle est à la base de tous les mécanismes entrepris par l'organisation afin d'assurer sa pérennité et être performante.

Notre étude au niveau individuel et organisationnel, qui se sont révélés isomorphes, nous a permis de dégager certaines propriétés :

-D'une part, l'apprentissage organisationnel peut être dû à un besoin d'amélioration incrémentale. Cela consiste à améliorer la performance de l'entreprise tout en gardant l'objectif tel qu'il a été prévu. Il s'agit alors d'un processus d'adaptation/ réponse à son environnement sans remise en cause des routines et pratiques organisationnelles. Ce type de besoin est traduit par « l'apprentissage en simple boucle ».

-D'autre part, la nécessité d'un changement radical fait appel à un apprentissage en « double boucle », qui implique une démarche heuristique de critique imaginative et qui entraîne des modifications dans les schémas de connaissances et de réponses ou la production de nouveaux schémas.

-ARGYRIS et SCHON apportent un troisième niveau d'apprentissage appelé « le *deutero-learning* » ou « l'apprentissage de l'apprentissage ». Selon ces auteurs, l'organisation peut « se replier » sur elle-même, afin de diagnostiquer les impasses rencontrées face à celui-ci (rétention d'information, attitudes défensives, autocensure, ...). Elle réexamine ainsi ses principes et valeurs fondamentaux, redéfinit le sens donné à l'action (recadrage) et essaye de surmonter aux obstacles et blocages habituels⁽¹⁾.

(1) : PESQUEUX Y., DURANCE P., « Apprentissage organisationnel : économie de la connaissance : mode ou modèle ? », série Recherche n°6, Cahier du LIPSOR, septembre 2004, Paris, p.21.

Conclusion générale

Nous avons pu, également, déceler une relation étroite entre apprentissage individuel et organisationnel. En effet, l'apprentissage des individus est à l'origine de tout apprentissage organisationnel, qui à son tour nourrit, à travers de nouvelles connaissances, principes et pratiques, l'apprentissage individuel.

Selon ARGYRIS et SCHON, « l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui lui-même nourrit l'apprentissage individuel »⁽¹⁾.

Par ailleurs, l'étude de l'apprentissage organisationnel nous amène à analyser les conditions propres à le favoriser ou à le freiner. Notre recherche nous a permis de mettre en exergue quatre dimensions déterminantes de ce phénomène. Il s'agit de :

- La dimension organisationnelle qui correspond à la structure organisationnelle et à ses spécificités envers l'apprentissage,
- La dimension individuelle, qui introduit la dimension culturelle révélée par la littérature,
- Enfin, la dimension sociale, ayant un rôle prépondérant dans les relations interpersonnelles. Celle-ci est la résultante de l'interaction des trois dimensions précitées.

Afin d'intégrer le processus d'apprentissage organisationnel dans ses activités, l'entreprise investit des ressources matérielles et immatérielles, et ce dans le but d'établir un environnement favorisant la création, le transfert, et l'utilisation de la connaissance dans l'organisation.

Lorsque l'on met en perspective les différents outils de l'apprentissage organisationnel avec la notion de performance, on peut conclure à une véritable gestion stratégique des ressources humaines dans la mesure où les différentes pratiques

(1) : FILLOL C., « Apprentissage et systémique : une perspective intégrée », XIII ème conférence de l'AIMS, Vallée de seine, Normandie, 2, 3, et 4 juin 2004, p. 21.

Conclusion générale

de formation, de mobilisation, de communication, d'évaluation et de participation sont fortement cohérentes et tournées vers un seul et même but : la sauvegarde et le transfert des compétences critiques au sein de l'organisation, garants d'un certain niveau de performance au terme de « résultat de l'action ».

Cependant, plusieurs mécanismes de défense peuvent aller à l'encontre de cet apprentissage. Nous avons en particulier mis en relief la tension qui existe au sein de l'organisation entre l'inertie, liée aux routines et à la structure de la mémoire organisationnelle et qui découle de la recherche de stabilité d'une part, et la volonté de changement qui induit des perturbations organisationnelles, d'autre part.

Sur le plan théorique et méthodologique, les enseignements à tirer, après la mise à l'épreuve des divers outils utilisés par l'organisation afin d'assurer un apprentissage collectif efficace, peuvent être de trois ordres : la formation du personnel, la communication et la participation. Ils constituent des leviers d'actualisation permanente et de développement des compétences du personnel.

Notre analyse a porté sur l'étude empirique d'une entreprise algérienne : l'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers (ENGTP). Les entretiens et le questionnaire administrés nous ont permis, dans un premier temps, de confirmer l'hypothèse selon laquelle, l'apprentissage organisationnel contribue à la diffusion de la culture d'une organisation, en d'autres termes, nous pouvons parler d'un apprentissage organisationnel qui privilégie la motivation, la participation et l'adhésion du personnel au projet d'apprentissage collectif et au développement organisationnel.

Dans un second temps, nous avons constaté que cet apprentissage a induit des effets positifs sur la culture de l'ENGTP. A travers ce processus, l'entreprise a pu adapter sa culture aux changements survenus et modifier quelques éléments constitutifs de sa culture organisationnelle en les adaptant aux situations nouvelles.

Pour notre part, le cas ENGTP a constitué un cadre d'analyse intéressant pour expliquer l'impact de l'apprentissage organisationnel sur la culture dans les organisations.

Conclusion générale

Pour clore notre travail, il apparaît que la gestion des compétences et l'apprentissage organisationnel de façon particulière, sont devenus des démarches essentielles pour la compétitivité des organisations.

En effet, dans un monde de travail marqué par un développement technologique très rapide et par la mondialisation de l'économie, la compétitivité des entreprises

repose de plus en plus sur la qualité des compétences qu'elles ont su acquérir, développer et rassembler....

Bibliographie

Bibliographie

I- Ouvrages

-ANGERS M., « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », CASBAH édition, 1997, 381 p.

- ARGYRIS C. et SCHON A.**, « Apprentissage organisationnel », « Théorie, méthode, pratique », édition De Boeck Université, Paris, 2002, 388 p.
- AUBERT N. et al.**, « Management, aspects humains et organisationnels », édition PUF, Paris, 1991, 656 p.
- BELET D.**, « Devenir une vraie entreprise apprenante », « Les meilleures pratiques », édition d'Organisation, France, 2003, 217 p.
- BERTRAND Y.**, « Culture organisationnelle », collection Communication Organisationnelle, édition Presses de l'Université du Québec, 1991, 223p.
- DAYAN A.**, « Manuel de gestion », éditions Ellipses Marketing, Paris, 1999, 1055 p.
- DEVILLARD O. et REY D.**, « Culture d'entreprise : un actif à stratégique », « Efficacité et performance collective », édition DUNOD, Paris, 2009, 235p.
- DUPRIEZ P. et SIMONS S.**, « La résistance culturelle », « Fondements, applications et implications du management interculturel », 2^{ème} édition De Boeck, 2002, 356 p.
- DUPUICH-RABASSE F.**, « Management et gestion des compétences », édition l'harmattan, Paris, 2008, 251 p.
- GROUARD B. et MESTON F.**, « L'entreprise en mouvement », « Conduire et réussir le changement », 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2005, 369 p.
- HERMEL P.**, « Le management participatif », « Sens, réalités, actions », édition d'Organisation, Paris, 1992, 254 p.
- LIBAERT T.**, « La communication d'entreprise », 2^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2005, 112 p.
- LIBAERT T.**, « Le plan de communication », « Définir et organiser votre stratégie de communication », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, 265 p.

Bibliographie

- MELBOUCI L.**, « Le modèle des entreprises publiques Algériennes : échec ou fin de mission », édition Al Amel, 2008, 427 p.

- MEIER O.**, « Management interculturel », « Stratégie, organisation, performance », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2006, 285p.
- NONAKA I. et TAKEUCHI H.**, « La connaissance créatrice », « La dynamique de l'entreprise apprenante », édition De Boeck Université, Bruxelles, 1997, 303p.
- PENROSE E.**, « The theory of the growth of the firm », Oxford University Press, Oxford, 1959, 223p.
- PICARD J.**, « La gestion des compétences : analyse des pratiques et perspectives », édition DEMOS, Paris, 2006, 123 p.
- ROLLINGER D. et HOFSTED G.**, « Les différences culturelles dans le management », « Comment chaque pays gère-t-il ses Hommes ? », édition d'Organisation, France, 1992, 268 p.
- SCHEIN E.H.**, « Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle », in « Pouvoirs et cultures organisationnels », Presses de l'Université du Québec, 1991, 381 p.
- SEKIOU et al.**, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles, 2007, 814p.
- STRATEGOR**, « Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale de l'entreprise », édition Interdictions, 1993, 877p.
- SZYLAR C.**, « L'apprentissage dans les organisations », édition hermes science, 2006, 221p.
- TARONDEAU J.C.**, « Le management des savoirs », collection Que sais je ?, édition PUF, Paris, 1998, 127 p.
- TERSSAC G.**, « L'autonomie au travail », édition PUF, Paris, 1992, 269 p.
- TESSIER R. et TELLIER Y.**, « Pouvoirs et cultures organisationnels », édition Presse Université du Québec, 1991, 381p.
- THEVENET M.**, « La culture d'entreprise », collection Que sais je ?, édition PUF, Paris, Août, 2007, 127p.

Bibliographie

- THEVENET M. et al.**, « Fonctions Ressources Humaines », « Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, 2007, 448 p.

- THEVENET M. et VACHETTE J.L.**, « Cultures et comportements », édition Vuibert, Paris, 1992, 241 p.
- TONNELE A.**, « Equipes autonomes », « Guide de mise en œuvre », édition d'organisation, Paris, 2007, 310 p.
- **WESTPNALEN M.H.**, « Communicator », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, 446 p.

II : Articles

- ARENA R. et LAZARIC N.**, « La théorie évolutionniste du changement économique de NELSON et WINTER », Revue Economique, 2004, pp. 329-354.
- BRITTON B.**, « L'apprentissage organisationnel dans les ONG : créer le motif, les moyens et l'occasion », Paris Paper n° 3, INTRAC, mars 2005, 66 p.
- BROWN J.S. et DUGUID P.**, « Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation », Organization Science, vol. 2, n° 1, février 1991, pp. 40-57.
- COHEN M.D. et al.**, « Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues », Industrial and corporate change, vol. 5, n° 3, 1996, pp.653-698.
- COHENDET P. et LLERENA P.**, «La conception de la firme comme processeur de connaissances», Revue d'Economie Industrielle, n° 88,1999, pp.211-235.
- DOGSON M.**, «Organizational learning: A review of some literature», Organization Studies, 14 (3), 1993, pp. 375-394.
- DUMAY X.**, « Le transfert des acquis : une modélisation des facteurs d'influence », Gestion 2000, vol.21, n° 2, pp. 113-134.

Bibliographie

- EASTERBY- SMITH M.**, « Disciplines of organisational learning: Contributions and critiques », Human Relations, vol.50, n° 9, 1997, pp. 1085-1113.

- FIOL M.C. et LYLES M.A.**, « Organisational learning », the Academy of Management Review, vol. 10, n° 4, 1985, pp.803- 813.
- GIRARD D.**, « Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique », revue de Gestion, volume 32, numéro 1, printemps 2007, pp.101-110.
- GIROD M.**, « La mémoire organisationnelle », revue française de gestion, numéro 106, septembre- octobre 1995, pp.20-38.
- HEDBERG B.L.**, « How organisations learn and unlearn », in: Nystrom P. et Starbuck W. (eds), Handbook of organisational design, vol.1, Oxford University Press, Oxford, 1981, pp. 3- 27.
- INGHAM M.**, « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », Revue Française de Gestion N° 97, 1994, pp.105-121.
- JARNIAS S.**, « Gestion des compétences et implication organisationnelle : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ? », Reims Management School, Reims, 2003, 14 p.
- KOEINIG G.**, « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux », revue française de gestion N° 98, 1994, pp.79-83.
- KIM D.H.**, « The link between individual and organisational learning », in Sloan Management Review, Fall, 1993, pp. 17- 50.
- KNOTT A.M.**, « The dynamic value of hierarchy », Management Science, vol. 47, 2001, pp.430-448.
- LE BAS C.**, « La firme et la nature de l'apprentissage », Economies et Sociétés, série dynamique technologique et organisation, n°1, 1993, pp. 7-24.
- LEAVITT B. et MARCH J.**, «Organizational learning», Annual Review of Sociology, n° 14, 1988, pp. 319-340.
- MALLET F.**, « La GPEC : un outil stratégique de management », free software foundation, Boston, 2002, 41 p.

Bibliographie

- MARCH et al.**, «Learning from samples of one and fewer», Organization Science, 2(1), 1991, pp. 1- 13.

- PENROSE E.**, « The theory of the growth of the firm », Oxford University Press, Oxford, 1959, pp. 20-45.
- PESQUEUX Y. et DURANCE P.**, « Apprentissage organisationnel : économie de la connaissance : mode ou modèle ? », série Recherche n°6, Cahier du LIPSOR, septembre 2004, Paris, 50 p.
- PICHAULT F.**, « L'impact des démarches de gestion des compétences sur les trajectoires individuelles », université Jean MOULIN, Lyon 3, 2008, 24 p.
- SHRIVASTAVA P.**, « A typology of Organizational Learning Systems », Journal of Management Studies, 1983, pp. 7- 28.
- SENGE P.**, “The leader’s new work: building learning organizations”, in: Sloan Management Review, vol. 32, n° 1, fall, 1990, pp.7-23.
- TREPO G. et FERRARY M.**, « La gestion des compétences. Un outil stratégique », in Science Humaines, n° 81, 1998/3, 25p.
- WICK W. et LEON L.**, « From Ideas to Action: Creating a learning organization », In: Human Resource Management, summer, vol.34, Number 2, 1995, pp. 299- 311.
- ZAHRA S. A. et GEORGE G.**, « Capacity absorptive: A review, reconceptualisation and extension », Academy of management Review, 2002, 27(2), pp.185-203.
- ZOLLO M. et WINTER S.**, “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, Organisation Science, vol. 13, n° 3, 2002, pp.339-351.

III : Communications, colloques et séminaires

- BOUNAB A.**, « Techniques de mobilisation d’une équipe », Direction générale des ressources humaines, de la formation et des statuts, ENA, Alger, janvier 2008, 30 p.

Bibliographie

- DAMERON S. et JOSSERAND E.**, « Le processus de développement d’une communauté de pratique : une approche par la dialectique participation- réification »,

Acte de la XIV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers, 2005, 18 p.

- **FILLOL C.**, « Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : Une étude de cas chez EDF », XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, université Paris DAUPHINE, juin 2006, 24 p.

-**GERRARD F.M.**, « La formation, moteur d'efficacité professionnelle », conférence proposée dans le cadre du Forum européen des gestionnaires d'espaces naturels organisé à Lyon, FMG/BIEF, Louvain-la-Neuve, 2008, 14 p.

-**GILBERT P.**, « La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines », Acte du séminaire : « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », 23, 24, 25 et 26 août 2005, pp. 73- 86.

-**CHARREIRE S.**, « Apprentissages délibérés et émergents dans le cadre de changements organisationnels pilotés : conceptualisation et illustration par étude empirique », Acte du congrès de l'AIMS, Paris, 2002, 22 p.

-**CHARREIRE S.**, « L'apprentissage organisationnel : Quand les expériences centrées côtoient les expériences délocalisées.... », 5^{ème} édition de l'AIMS, Lille, mai 1996, 34 p.

-**SCHEIN E.**, «Organizational learning : What is new?- invited address to The Third Biennial International Conference on Advances in Management, Sheraton Tara Hotel, Framingham, M.A., June 28, 1996, 20 p.

Bibliographie

IV : Thèses et mémoires

- **GUALLINO G.**, « L'apprentissage dans les acquisitions », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de la Méditerranée- Aix- Marseille II, Mars 2010, 487 p.

-**LEROY F.**, « Processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion », Thèse de sciences de gestion, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 2002, 285 p.

-**BOUBEKOUR S.**, « La culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise algérienne/ cas SONELGAZ », thèse de magister, université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, 2006, 198 p.

V : Manuels et rapports de l'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers

- GTP Review, numéro 2, deuxième semestre 2007.

- Revue de la direction communication, numéro 3, 2008.

- Rapport annuel de l'exercice GTP 2006.

- Rapport annuel de l'exercice GTP 2007.

- Bulletins mensuels édités par la direction Communication de l'ENGTP : n°12, 13 et 14.

-Déclaration de l'ex- Président Directeur Général : MESSAOUD Mohamed Rachid, 2007.

-Déclaration du Président Directeur Général : LOUISSI Mohamed Seghir, 2009.

VI: Site Web

WWW.ENGTP.DZ

WWW.AIMS.COM

Table des matières

Table des matières

Glossaire

Table des illustrations

Introduction générale.....	2
 Chapitre I : Cadre conceptuel : culture et apprentissage organisationnels.....	9
Introduction au chapitre I.....	10
Section 1 : La culture organisationnelle, principal déterminant de l'entreprise .	
apprenante.....	11
1-1- Fondamentaux de la culture organisationnelle.....	11
1-1-1- Définition de la culture organisationnelle.....	11
1-1-2- Eléments et facteurs constitutifs de la culture organisationnelle.....	14
1-1-2-1- Principales composantes de la culture organisationnelle.....	14
a- Les valeurs.....	14
b- Les mythes.....	14
c- Les rites.....	14
d- Les tabous.....	15
e- Les symboles.....	15
f- Les héros.....	15
1-1-2-2- Influences de la culture organisationnelle.....	15
a- L'histoire.....	15
b- La culture professionnelle des travailleurs.....	15
c- Le leadership du fondateur.....	16
d- La culture nationale et régionale.....	17
1-1-2-3- Logiques fondatrices de la culture organisationnelle.....	17
a- Orientation individuelle ou communautaire de la culture.....	17
b- Relation à l'incertitude de l'organisation.....	
.....	18
c- Rapport à la puissance de l'organisation.....	19
d- Dosage humain- production.....	20
1-1-3- Limites de la culture organisationnelle.....	21

1-1-3-1- Risque de « nombrilisme ».....	21
1-1-3-2- Frein au changement.....	22
1-1-3-3- Risque d'ordre méthodologique.....	22
1-2- L'entreprise apprenante : Définition et caractéristiques.....	22
1-2-1- Définition de l'entreprise apprenante.....	22
1-2-2- Caractéristiques d'une entreprise apprenante.....	24
1-2-2-1- Flexibilité des stratégies et des employés.....	24
1-2-2-2- Autonomie au travail.....	24
1-2-2-3- Relation avec la clientèle.....	25
1-2-2-4- Intégration et communication interne.....	25
1-2-2-5- Apprentissage en équipe.....	25
1-3- Aspects opérationnels de la culture organisationnelle.....	26
1-3-1- Environnement encourageant l'apprentissage.....	26
1-3-2- Transfert des informations dans l'organisation.....	27
1-3-3- Définition commune des objectifs.....	27
1-3-4- Existence d'une vision systémique.....	28
1-3-5- Accompagnement des actions.....	29
Section 2 : Revue de la littérature sur l'apprentissage organisationnel.....	30
2-1- Nature du phénomène d'apprentissage organisationnel.....	30
2-1-1- Objectifs de l'apprentissage organisationnel.....	30
2-1-1-1- Amélioration incrémentale ou adaptative de l'organisation.....	31
a- Efficacité actuelle.....	31
b- Apprentissage par adaptation.....	32
2-1-1-2- Amélioration radicale.....	32
a- Redéfinition des missions.....	33
b- Création du futur.....	33
2-1-2- Sources de l'apprentissage organisationnel.....	34
2-1-2-1- Sources externes.....	35
2-1-2-2- Sources internes.....	35

a- Apprentissage en différé, en <i>off- line</i>	35
b- Apprentissage directement de l'activité, en <i>on- line</i>	36
2-1-3- Dimensions propices au processus d'apprentissage organisationnel.....	36
2-1-3-1- Dimension individuelle.....	36
a- Identification (à son entreprise).....	37
b- L'affectif.....	37
c- Le fonctionnel.....	37
2-1-3-2- Dimension organisationnelle.....	38
2-1-3-3- Dimension sociale.....	39
2-1-3-4- Dimension culturelle.....	39
2-2- L'apprentissage organisationnel : Un cadre théorique riche.....	40
2-2-1- Approche « classique » de l'apprentissage organisationnel.....	40
2-2-2- Apprentissage organisationnel et approches évolutionnistes.....	45
2-2-3- L'approche en terme de compétences de l'apprentissage organisationnel.....	46
2-2-4- Les approches récentes de l'apprentissage organisationnel.....	47
2-3- Apprentissage organisationnel : Le contenu d'un concept.....	50
2-3-1- L'apprentissage organisationnel : Définition et formes.....	50
2-3-2- Phases du processus d'apprentissage organisationnel.....	52
2-3-3- Interventions réticentes au processus d'apprentissage organisationnel.....	55
2-3-3-1- Les dissonances cognitives.....	55
2-3-3-2- La sélection des informations.....	55
Conclusion au chapitre I.....	56
 Chapitre II : Efficacité et portée de l'apprentissage organisationnel.....	58
Introduction au chapitre II.....	59
Section 1 : Pratiques de l'apprentissage organisationnel : Des forces de mouvements et des forces d'inertie.....	60
1.1- Principaux outils de l'apprentissage organisationnel.....	60

1-1-1- La mobilisation des acteurs (apprenants).....	60
1-1-1-1- La valorisation.....	61
1-1-1-2- L'exercice du pouvoir.....	61
1-1-1-3- Le sens.....	61
1-1-1-4- Le rôle du gestionnaire mobilisateur.....	62
a- Le partage de la mission de l'organisation.....	62
b- La mise en place et le développement de structures de participation efficace..	62
c- Le développement d'un leadership motivant.....	62
1-1-2- La mémoire organisationnelle.....	63
1-1-2-1- Types de mémoire.....	63
a- la mémoire de court terme.....	63
b- la mémoire de long terme.....	63
c- la mémoire procédurale.....	63
d- la mémoire épisodique.....	64
e- la mémoire sémantique.....	64
f- la mémoire rétrospective.....	64
1-1-2-2- Rôle de mémoire organisationnelle dans le processus d'apprentissage.....	64
1-1-3- La formation du personnel.....	65
1-1-3-1- Définition et objectifs de la formation du personnel.....	65
1-1-3-2- Types de formation professionnelle.....	66
a- La formation accessoire.....	66
b- La formation qualifiante.....	66
c- La formation spécifique.....	66
1-1-3-3- Enjeux de la formation en milieu organisationnel.....	66
1-1-4- Création et entretien des moyens et des ressources facilitant l'apprentissage	
organisationnel.....	67
1-1-4-1- La mobilisation des fonds nécessaires.....	68
1-1-4-2- Le soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel.....	68

3-1-3-3- Le transfert des compétences acquises en formation.....	95
3-2- La participation du personnel.....	96
3-2-1- Pratiques de la participation au processus.....	97
3-2-1-1- La participation de conception (de fond).....	97
3-2-1-2- La participation de réalisation (conception de forme).....	97
3-2-1-3- La participation d'exécution.....	98
3-2-2- Intérêt de la participation.....	98
3-3- La communication interne de l'entreprise.....	100
3-3-1- Objectifs de la communication interne.....	101
3-3-2- Rôle du plan de communication dans l'entreprise.....	103
Conclusion qu chapitre II.....	105
Chapitre III : Problématique de l'apprentissage organisationnel à travers une entreprise algérienne : l'ENGTP.....	106
Introduction au chapitre III.....	107
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : ENGTP.....	108
1-1- Profil de l'ENGTP	108
1-1-1- La création de l'ENGTP.....	108
1-1-2- Secteurs d'activité.....	109
1-1-2-1- La canalisation.....	110
1-1-2-2- La préfabrication.....	110
1-1-2-3- Génie- civil et bâtiment.....	110
1-1-2-4- La maintenance industrielle.....	110
1-1-2-5- La montage industriel.....	110
1-1-2-6- Le soudage.....	110
1-1-2-7- Contrôle et essais.....	111
1-1-2-8- Engineering.....	111
1-1-2-9- Traitement thermique.....	111
1-1-3- Mode d'organisation et effectif de l'ENGTP.....	111
1-1-3-1- Mode d'organisation.....	111
1-1-3-2- Composante humaine de GTP.....	114
1-1-4- Stratégies de l'ENGTP.....	115

1-1-5- Missions de l'ENGTP.....	117
1-1-6- Principales réalisations de l'ENGTP.....	118
1-1-6-1- En Algérie.....	118
a- Secteur des hydrocarbures.....	118
b- Activité permanente.....	119
c- Secteur chimique et pétrochimique.....	119
d- Secteur de l'énergie.....	119
e- Secteur matériaux de construction.....	119
1-1-6-2- A l'étranger.....	120
1-2- Présentation de la Direction Organisation et Ressources Humaines.....	120
1-2-1- Structure organisationnelle de la Direction Organisation et Ressources Humaines.....	121
1-2-2- Description des missions du département Ressources Humaines.....	123
1-2-2-1- Buts essentiels du département.....	123
1-2-2-2- Tâches et responsabilité du département.....	123
Section 2 : Méthodologie de l'étude de cas ENGTP	126
2-1- Définition de l'objet de l'enquête.....	126
2-2- Méthodologie de recueil de données.....	127
2-2-1- L'analyse documentaire.....	127
2-2-2- Le questionnaire.....	127
2-2-3- L'entretien semi- directif.....	128
2-2-4- L'échantillonnage	129
2-2-5- L'enquête.....	130
2-3- Analyse des résultats : Impact de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle.....	131
2-3-1- Lecture des principales informations obtenues.....	131
2-3-1-1- Lecture des principales informations obtenues par le questionnaire.....	131
a- Type de culture organisationnelle au sein de l'ENGTP.....	132

b- Apprentissage organisationnel au sein de l'ENGTP : Etat des lieux.....	140
c- Effets de l'apprentissage organisationnel sur le fonctionnement de l'ENGTP et sur sa culture organisationnelle.....	147
2-3-1-2- Revue des principales informations obtenues par les entretiens.....	150
2-4- Les leviers d'action des mécanismes d'apprentissage organisationnel.....	153
2-4-1- Maintien et développement de la cohésion interne.....	153
2-4-2- Implication du personnel.....	154
2-4-3- La communication interne de l'entreprise.....	154
Conclusion au chapitre III.....	155
Conclusion générale.....	157
Bibliographie.....	163
Annexes	
Table des matières	

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Définition de la culture organisationnelle selon les différents Auteurs.....	12
Tableau n° 2 : Caractéristiques de la culture individuelle et communautaire.....	18
Tableau n° 3 : La culture propre à l'axe « objet » et à l'axe « sujet » : Définition et caractéristiques.....	21
Tableau n° 4 : Quelques définitions de l'entreprise apprenante.....	23
Tableau n° 5 : Vision, tension et apprentissage.....	33
Tableau n° 6 : Configurations de l'apprentissage organisationnel.....	34
Tableau n° 7 : Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel.....	50
Tableau n° 8 : Synthèse des caractéristiques de l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle.....	52
Tableau n° 9 : Synthèse des différents effets de l'apprentissage sur la culture organisationnelle.....	89
Tableau n° 10 : Les facteurs influençant le transfert des compétences.....	96
Tableau n° 11 : Les schémas de la communication interne.....	101
Tableau n° 12 : Répartition par catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENGTP.....	114
Tableau n° 13 : ENGTP en quelques chiffres durant la période 2006-2009.....	115
Tableau n° 14 : Echantillon retenu par direction et service.....	130
Tableau n° 15 : Evaluation du degré de formalisme de l'ENGTP.....	132
Tableau n° 16 : Adaptation de l'entreprise aux changements environnementaux.....	132
Tableau n° 17 : Coopération au sein du même service.....	133
Tableau n° 18 : Coopération entre les directions.....	133
Tableau n° 19 : Appréciation du système d'information.....	134
Tableau n° 20 : Importance de l'individu dans l'entreprise.....	134
Tableau n° 21 : Durée d'intégration du nouveau entrant dans un groupe.....	135
Tableau n° 22: Degré d'importance des facteurs de satisfaction au travail.....	135

Tableau n° 23 : Degré d'intégration de l'employé dans l'entreprise.....	136
Tableau n° 24 : Traits culturels de l'ENGTP.....	136
Tableau n° 25: Force et faiblesse de la culture organisationnelle.....	137
Tableau n° 26 : Caractéristiques de l'entreprise apprenante.....	140
Tableau n° 27 : Objectifs de l'ENGTP.....	140
Tableau n° 28 : Style de leadership de l'ENGTP.....	141
Tableau n° 29 : Adoption d'actions pour développer l'entreprise.....	141
Tableau n° 30 : Actions entreprises pour développer d'ENGTP.....	142
Tableau n° 31 : Encouragement du développement de l'ENGTP.....	142
Tableau n° 32 : Contribution de l'employé dans les objectifs de GTP.....	143
Tableau n° 33 : Efficacité de la collaboration de l'employé.....	143
Tableau n° 34 : Sources de l'apprentissage organisationnel au sein de l'ENGTP.....	144
Tableau n° 35 : Objectifs de l'entreprise à travers l'apprentissage organisationnel.....	144
Tableau n° 36 : Principaux outils de l'apprentissage organisationnel.....	145
Tableau n° 37 : Changements comportementaux via l'apprentissage.....	148
Tableau n° 38 : Résultats de l'apprentissage organisationnel.....	148
Tableau n° 39 : Obstacles de l'apprentissage organisationnel.....	149
Tableau n° 40 : Quelques suggestions pour faciliter l'apprentissage organisationnel.....	149

Liste des figures

Figure n° 1 : Caractéristiques et objectifs de l'apprentissage.....	31
Figure n° 2 : Interactions des dimensions propices aux processus d'apprentissage organisationnel.....	40
Figure n° 3 : Synthèse des approches théoriques de l'apprentissage organisationnel.....	49
Figure n° 4 : Processus d'apprentissage organisationnel.....	54

Figure n° 5 : Les besoins à la base de la mobilisation.....	61
Figure n° 6 : Principales caractéristiques de la culture d'apprentissage organisationnel.....	72
Figure n° 7 : « La spirale magique » de la participation.....	74
Figure n° 8 : Force et souplesse de la culture organisationnelle.....	85
Figure n° 9 : Les étapes de la formation.....	92
Figure n° 10 : Les niveaux d'évaluation.....	93
Figure n° 11 : Une démarche pour l'efficacité des actions de formation.....	94
Figure n° 12 : Formes de la participation.....	98
Figure n° 13 : Implantation de l'ENGTP.....	112
Figure n° 14 : Organigramme des directions de l'ENGTP.....	113
Figure n° 15 : Organigramme du Département Ressources Humaines de l'ENGTP.....	122

Liste des graphiques

Graphique n°1 : Adaptation aux évolutions de l'environnement.....	132
Graphique n°2 : Appréciation de la coopération au sein du même service.....	133
Graphique n°3 : Appréciation de la coopération entre les directions.....	133
Graphique n°4 : Appréciation du système d'information.....	134
Graphique n°5 : Appartenance à l'entreprise.....	134
Graphique n°6 : Durée d'intégration du nouveau entrant.....	135
Graphique n°7 : Intégration du salarié à l'entreprise.....	136
Graphique n°8 : Diagnostic des traits culturels de l'ENGTP.....	136
Graphique n°9 : Type de culture organisationnelle de l'ENGTP.....	137
Graphique n°10 : Les objectifs de l'entreprise.....	140
Graphique n°11: Leadership de l'ENGTP.....	141
Graphique n°12 : Actions pour développer l'ENGTP.....	141
Graphique n°13 : Les encouragements de l'ENGTP.....	142
Graphique n°14 : Participation des employés aux objectifs de l'ENGTP.....	143

Graphique n°15 : Evaluation de l'efficacité de la collaboration des salariés dans l'entreprise.....	143
Graphique n°16 : Origines de l'apprentissage organisationnel de l'ENGTP.....	144
Graphique n°17 : Les objectifs de l'ENGTP à travers l'apprentissage organisationnel.....	144
Graphique n°18 : Outils et pratiques de l'apprentissage organisationnel.....	145
Graphique n°19 : Résultats post- apprentissage organisationnel.....	148
Graphique n°20 : Impasses de l'apprentissage organisationnel.....	149
Graphique n°21 : Leviers pour un meilleur apprentissage organisationnel de l'ENGTP.....	149

Résumé : L'apprentissage organisationnel consiste en l'acquisition, que se soit sous forme structuré ou non, d'un ensemble de perceptions, visions et comportements partagés par l'ensemble du personnel d'une entreprise.

Il peut être vu aussi bien comme une adaptation, un ajustement comportemental répondant à des modifications de l'environnement, que comme un changement cognitif permettant de faire face aux situations nouvelles et de remettre en cause les savoirs existants.

Dans cet ordre d'idées, nous proposons un certain nombre de perspectives concernant l'impact de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle.

En effet, plusieurs actions peuvent résulter de ce phénomène, à savoir : la création, le renforcement, le développement, ou encore, le changement de la culture organisationnelle...

Pour analyser ses divers impacts, nous appuyons notre réflexion sur l'étude du fruit de l'apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers (ENGTP), l'une des filiales de la première entreprise pétrolière du continent africain SONATRACH.

ملخص: يتعلق التعلم (التمهين) التنظيمي، سواء كان بطريقة منظمة أو لا، باستقطاب مجموعة من الاستدراكات، الرؤيات و السلوكات المشتركة لجميع مستخدمي المؤسسة. يمكن للتمهين التنظيمي أن يكون معدلا للسلوك، مواكبا و مسائرا لتغيرات البيئة كما قد يغير عقلانيا المنظمة قصد مواجهة وضعيات جديدة و إعادة النظر في المعارف الموجودة. بموجب هذه الفكرة، نقترح عدد من التقديرات التي تتعلق بآثار التمهين التنظيمي على الثقافة التنظيمية المتمثلة في الإبداع، التقوية، التطوير و التغيير التنظيمي. لتحليل مختلف آثار التمهين التنظيمي، اعتمدنا على دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للأشغال الكبيرة البترولية، فرع للمؤسسة البترولية الأولى في القارة الإفريقية سوناطراك.