



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques,
Sciences de gestion et Sciences
Commerciales



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Management stratégique

Thème

*L'apprentissage organisationnel et l'innovation
managériale*

Cas : la BADR Tizi-Ouzou

Présenté par :

Mr OUHACHI Said
M^{lle} GUERBAS Radia

Sous la direction de :

Mr MEZIAINI Yacine

Devant le jury composé de :

Président :

Rapporteur : Mr MEZIAINI Yacine M.A.A à l'UMMTO

Examineur :

Promotion : 2023

Remerciement

Au moment de conclure ce chapitre de notre vie académique avec la réalisation de notre mémoire de fin d'études, on tient à exprimer notre plus profonde gratitude envers tous ceux qui ont contribué à cette réalisation.

Tout d'abord, on souhaite remercier notre encadrant, Monsieur MEZIAINI Yacine, enseignant à l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, pour sa précieuse guidance, ses conseils avisés et son soutien indéfectible. Ses connaissances et son expertise ont été d'une importance capitale dans la réussite de ce mémoire.

On tient également à adresser nos remerciements au directeur régional de la BADR Tizi-Ouzou Monsieur OUADA Yazid qui nous a permis de réaliser ce travail d'investigation, on tient à exprimer toute notre gratitude à Madame BOUDJEMAI , pour son aimable disponibilité ainsi que le temps et la patience qu'elle nous a accordée.

À nos familles et à nos amis, on vous suit reconnaissant pour votre soutien constant, vos encouragements et votre compréhension pendant cette période exigeante. Votre présence à rendu ce parcours plus significatif et plus enrichissant.

Enfin, on n'oublie pas nos collègues de promotion qui ont partagé avec nous cette aventure académique. Vos échanges, vos discussions et votre camaraderie ont contribué à rendre cette expérience inoubliable.

Ce mémoire est le fruit d'un travail collectif, et on est honoré de l'achever avec succès grâce à l'appui de tant de personnes exceptionnelles. On reste optimiste quant à l'avenir et aux nouvelles opportunités qui se présentent, tout en continu à apprendre et à grandir.

Dédicace

À famille, qui a été ma source inépuisable de soutien, d'amour et d'inspiration tout au long de ce parcours académique. Votre confiance en moi m'a constamment poussée à donner le meilleur de moi-même.

À mes amis, pour leur présence constante, leurs encouragements et leurs moments de détente bien mérités qui ont équilibré les défis de cette aventure.

À mes encadrants, dont la sagesse, l'expertise et la patience ont guidé mes pas et enrichi mes connaissances.

À toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette mémoire, je vous adresse ma sincère reconnaissance.

Ce travail est dédié à tous ceux qui croient en l'importance de la connaissance, de la persévérance et de la poursuite de ses rêves.

QUERBAS Radia

Dédicace

À ma famille, source inépuisable de soutien et d'amour. Vos encouragements constants ont illuminé mon chemin et m'ont aidé à atteindre mes objectifs.

Je dédie également ce travail à mes amis fidèles, dont l'amitié précieuse a été un soutien indéfectible à travers les hauts et les bas de ce voyage.

Enfin, à mon mentor, Monsieur MEZIANI Yacine, dont la sagesse et les conseils éclairés ont façonné ma vision et ma compréhension. Ce travail est le reflet de votre précieuse influence.

Merci à tous ceux qui ont été à mes côtés tout au long de cette aventure. Votre présence a rendu ce voyage enrichissant et inoubliable.

OUHACHI Saïd

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	06
CHAPITRE 01 : LES APPROCHES CONCEPTUELLES DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	10
Section 01 : Approche globale sur l'apprentissage organisationnel	11
Section 02 : De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel	28
Section 03 : Les dimensions de L'apprentissage organisationnel (objectifs, structures, sources).....	37
CHAPITRE 02 : LES PERSPECTIVES ET LES PRATIQUE DE L'INNOVATION MANAGERIALE	51
Section 01 : Conceptualisation de l'innovation managériale	54
Section 02 : Cas d'étude et analyses d'innovations managériales	64
Section 03 : Les dimensions de l'innovation managériale	80
Chapitre 03 : L'ANALYSE EMPIRIQUE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET L'INNOVATION MANAGERIALE AU SIEN DE LA BANQUE BADR TIZI-OUZOU.....	87
Section 01 : Présentation de la BADR	88
Section 02 : l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR.....	98
CONCLUSION GENERALE.....	109
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	111

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

L'évolution dynamique et complexe de l'environnement socio-économique a contraint les entreprises à s'y adapter de manière continue pour assurer leur pérennité et leur compétitivité. Face à ce contexte, l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale se sont révélés être des impératifs stratégiques fondamentaux. Ces deux pratiques interagissent en synergie pour forger la capacité d'une entreprise à s'adapter avec agilité et succès aux changements et aux opportunités émergentes.

L'apprentissage organisationnel, en tant que processus itératif d'acquisition, de diffusion et d'exploitation des connaissances internes et externes, revêt une importance cruciale. Il favorise une compréhension approfondie des facteurs de succès et d'échec, facilitant ainsi la prise de décision éclairée et la mise en œuvre de meilleures pratiques. Grâce à cet apprentissage, les entreprises peuvent éviter la répétition des erreurs passées et exploiter au mieux les enseignements tirés de leurs expériences.

L'innovation managériale, quant à elle, se présente comme une réponse proactive aux défis contemporains. Elle implique l'introduction de nouvelles approches, méthodologies et structures de gestion qui transcendent les modèles traditionnels. Cette innovation n'est pas une fin en soi, mais un moyen de créer une résonance entre la stratégie organisationnelle et les impératifs externes changeants. Elle favorise la création de conditions optimales pour l'adaptabilité, la créativité et la réactivité dans un environnement en perpétuelle évolution.

L'interaction symbiotique entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale génère une dynamique ascendante. Les leçons tirées des expériences passées guident le processus d'innovation, tandis que l'innovation alimente l'acquisition continue de connaissances organisationnelles. Ce cycle d'amélioration constante sert de fondement à la création d'une culture d'apprentissage durable, où chaque expérience contribue à l'enrichissement du répertoire d'approches managériales.

Dans un contexte où les perturbations sont la norme et où les opportunités surgissent souvent à la croisée des défis, l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale offrent une voie stratégique essentielle pour les entreprises. Les organisations qui intègrent ces pratiques dans leur acide désoxyribonucléique (ADN) développent la capacité non seulement de survivre, mais aussi de prospérer dans un environnement en mutation constante. Ce faisant, elles s'établissent comme des acteurs agiles et visionnaires, prêts à façonner leur avenir avec confiance et succès.

En ce qui concerne les entreprises algériennes, notre sujet de recherche revêt une importance particulière. Il porte sur "L'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale", deux éléments cruciaux pour la compétitivité et la croissance des entreprises en Algérie. Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises algériennes cherchent à s'adapter aux défis du marché national et international en adoptant des pratiques qui soulignent l'acquisition de connaissances, la créativité et l'efficacité opérationnelle.

Plus précisément, nous centrons notre étude sur la Banque Algérienne de Développement Rural (BADR) à Tizi-Ouzou. La BADR, en tant qu'institution financière majeure en Algérie, constitue un cas exemplaire pour examiner comment ces concepts sont mis en pratique dans le contexte bancaire algérien. Notre recherche se penche sur les initiatives

d'apprentissage organisationnel et d'innovation managériale au sein de la BADR Tizi-Ouzou, mettant en lumière comment cette banque utilise ces stratégies pour améliorer son efficacité opérationnelle, sa réactivité aux besoins de sa clientèle et sa position sur le marché bancaire algérien. Ce cas concret illustre l'importance croissante de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation managériale au sein des entreprises algériennes, en particulier dans le secteur bancaire, où la concurrence et les défis sont nombreux. Cette approche permet de mieux comprendre comment les entreprises algériennes, y compris la BADR, s'adaptent et se développent dans un environnement en mutation constante, contribuant ainsi à l'évolution économique du pays.

Problématique de recherche

Face aux enjeux constants de compétitivité et de changement dans le monde des affaires, l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale émergent comme des éléments cruciaux pour le développement et la survie des entreprises. Cette recherche se propose d'explorer en profondeur les mécanismes de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation managériale dans le contexte spécifique de la BADR Tizi-Ouzou.

En considérant les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel, l'objectif est d'analyser comment les processus d'apprentissage individuel s'entrelacent avec l'apprentissage organisationnel, en particulier au sein d'une organisation complexe comme la BADR. De plus, cette recherche vise à comprendre comment les dimensions de l'apprentissage organisationnel, telles que les objectifs, les structures et les sources, interagissent pour influencer la performance globale de l'organisation.

En parallèle, l'étude de l'innovation managériale permettra d'explorer comment de nouvelles pratiques de gestion sont adoptées et mises en œuvre pour améliorer la performance organisationnelle. L'analyse de différentes innovations managériales identifiées dans la littérature, appliquées dans le contexte spécifique, fournit un éclairage sur les dimensions clés de ces innovations et leur impact sur l'efficacité opérationnelle et la croissance de l'entreprise.

Enfin, à travers une approche empirique, notre investigation cherchera à répondre à la question centrale : **Comment l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale s'interagissent pour favoriser la performance organisationnelle au sein de la BADR Tizi-Ouzou ?**

Objectifs de la recherche

L'objectif de ce travail de recherche est de fournir une compréhension approfondie et nuancée de la dynamique entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la BADR Tizi-Ouzou., Plus précisément, ce projet de recherche vise à :

- Examiner en profondeur les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation managériale.
- Explorer comment l'apprentissage individuel s'intègre à l'apprentissage organisationnel.
- Analyser les dimensions clés de l'apprentissage, notamment ses objectifs, ses structures et ses sources.

INTRODUCTION GENERALE

- Étudier comment l'innovation managériale émerge au sein de l'organisation et son impact sur la performance.

L'interaction entre l'apprentissage et l'innovation sera examinée dans le but de formuler des recommandations visant à renforcer la compétitivité de l'organisation.

Méthodologie de recherche

La méthodologie de notre travail de recherche est fondée sur une démarche descriptive et analyse englobant deux parties, à savoir :

- Dans la partie théorique une revue de littérature est utilisée à partir d'un fond documentaire riche et varié composé essentiellement d'ouvrages, de revues, d'articles, de travaux de recherches académique, et de sites internet;
- Et le volet empirique illustré par une étude de cas auprès de la BADR, basée sur une méthode qualitative d'où il est fondamental de mobiliser des outils d'investigation à savoir les entretiens libres avec quelques responsables, analyse documentaire et les observations.

Plan du travail de recherche

Le travail de recherche est méthodiquement structuré en trois chapitres, chacun apportant une dimension spécifique à l'interaction entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale, il est structuré comme suit :

- Le premier chapitre explore les fondements conceptuels de l'apprentissage organisationnel, plongeant dans ses différentes approches et dimensions. En dépendant de la mémoire à l'apprentissage et en examinant les niveaux individuels et organisationnels, ce chapitre constitue une base solide pour comprendre comment l'organisation apprend et évolue ;
- Le deuxième chapitre se concentre sur l'innovation managériale en tant que concept et pratique essentielle pour la croissance et l'efficacité de l'organisation. Il décompose l'histoire et les caractéristiques clés de l'innovation managériale, en explorant comment elle émerge ;
- Enfin, le troisième chapitre mène l'étude vers une application pratique en analysant comment l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale s'appliquent dans le cadre de la BADR Tizi-Ouzou. En exposant l'historique, la structure et l'évolution de cette institution, ce chapitre offre un contexte spécifique pour examiner comment les concepts théoriques se traduisent dans la réalité.

En combinant ces trois chapitres, le travail de recherche offre une vue complète de l'interaction complexe entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale, de la théorie à la pratique.

Chapitre01

Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

Introduction

Dans l'environnement actuel, le changement est devenu la norme et les entreprises doivent constamment s'adapter aux mutations dans les stratégies, les structures, les processus et/ou les technologies pour réussir. Face à ce contexte, l'apprentissage organisationnel est crucial car il permet aux entreprises de s'adapter aux changements en acquérant de nouvelles connaissances, compétences et savoir-faire. Il est donc primordial d'investir dans l'apprentissage en capital humain pour relever les défis d'un environnement de plus en plus complexe et technologiquement avancé. En tant que domaine stratégique, l'apprentissage organisationnel est un terrain de recherche important pour les professionnels en management qui cherchent à conduire le changement humain et organisationnel au sein de l'entreprise.

L'apprentissage organisationnel, est donc, un sujet d'intérêt majeur pour les chercheurs et les professionnels en management dans le monde entier. Il est considéré comme un processus vital pour les organisations qui cherchent à s'adapter aux changements rapides de l'environnement et à améliorer leurs performances. Il constitue un processus complexe qui a suscité de nombreuses définitions et approches conceptuelles.

Pour cela, ce chapitre a pour objectif d'expliquer les composantes de l'apprentissage organisationnel et son importance pour la compétitivité de l'entreprise. Ce chapitre ne prétend pas fournir une définition définitive de l'apprentissage organisationnel, car il est en constante évolution. Mais Il s'appuie sur un corps théorique donnant un éclaircissement global sur les formes d'apprentissage rencontré à l'intérieur d'une entreprise.

De ce fait ce premier chapitre fait objet de trois sections: la première section propose une perspective globale sur l'apprentissage organisationnel pour comprendre le phénomène dans son ensemble. La deuxième aborde la transition de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel. Enfin, pour la troisième elle se concentre sur les trois dimensions objectifs, structures et ces sources.

En somme, ce chapitre permettra de mieux comprendre l'apprentissage organisationnel et son rôle dans la compétitivité de l'entreprise.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

Section 01 : Approche globale sur l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est un processus dynamique et continu qui implique l'acquisition, la création, l'intégration et l'application de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences et de nouvelles attitudes au sein d'une organisation. C'est un phénomène complexe se produit à tous les niveaux d'une organisation, c'est-à-dire, du niveau individuel au niveau collectif, et peut avoir un impact significatif sur la performance, l'adaptabilité et la compétitivité globale d'une entreprise.

A travers cette section, nous allons illustrer des généralités liées à l'apprentissage organisationnel ainsi que mobiliser quelques approches qui s'y rattachent, et ces niveaux et ce, tout en essayons à les éclairer davantage.

1.1. L'apprentissage organisationnel

Au regard de la quantité significative d'études destinées à l'apprentissage organisationnel, il est désormais légitime de le considérer comme un sujet majeur au sein des recherches en sciences organisationnelles, aux côtés d'autres thèmes de recherche majeurs tels que l'innovation, le transfert de technologie, le changement organisationnel ou l'adaptation à l'environnement. « *Dans une perspective plus managériale, l'apprentissage organisationnel peut être conçu comme un facteur essentiel déterminant la compétitivité de l'entreprise lui permettant de distancer ses concurrents* »¹.

La complexité de l'environnement et la nécessité de bonnes capacités d'adaptation expliquent cet intérêt pour l'apprentissage organisationnel. Cette nécessité pousse les entreprises à faire appel à divers moyens tels que le développement des compétences, et ce à travers l'acquisition, transformation, diffusion et mémorisation (mobilisation) des connaissances construites par plusieurs processus ou fonctions comme la formation continue au sein de l'entreprise, les systèmes de contrôle (l'audit), les normes, les procédures, les habitudes et les routines.

Il semble qu'aujourd'hui, la compétitivité de l'entreprise, ne passe plus seulement, comme dans le modèle développé par PORTER.M(1990)², par une bonne maîtrise des relations avec les différents partenaires de la filière économique, mais, qu'elle exige un travail de l'organisation sur elle-même, sur ses succès et ses échecs, sur ses compétences et ses connaissances. L'entreprise idéale serait dès lors une « organisation apprenante » SENGE.P. M (1991)³. L'apprentissage serait un facteur déterminant de la réorientation stratégique et de la compétitivité de l'entreprise. La littérature consacrée à l'apprentissage organisationnel présente différentes orientations, expliquées par diverses réflexions. D'un côté, il y a des travaux

¹ FILLOL.CH, « L'entreprise apprenante : Le knowledge management en question ? », éd. Le Harmattan, Paris, 2009. PP. 34-47.

² PORTER.M, Célèbre pour son analyse de la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) en maîtrisant mieux que ses concurrents les forces qui structurent son environnement concurrentiel, « l'avantage concurrentiel : comment devancer ces concurrents et maintenir son avance », éd. DONUD, Paris.1990.PP. 67-81.

³ SENGE.M.P et GAUTHIER.A Professeur de management et auteur américain, directeur du Center for Organizational Learning (Centre pour les organisations apprenantes) du MIT (Massachusetts Institute of Technology) Sloan School of Management, La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent, éd. First, Paris, 1991, PP. 134-142.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

académiques qui se concentrent principalement sur les processus d'apprentissage, souvent de nature théorique, et qui, lorsqu'ils sont empiriques, ont tendance à être descriptifs. D'un autre côté, il existe une partie importante de la littérature activée sur des aspects plus managériaux, en se penchant sur le concept d'entreprise apprenante. Ces travaux se veulent plus prescriptifs et s'efforcent de dégager des méthodes et des règles applicables par l'entreprise afin de faciliter les processus d'apprentissage et, au final, d'améliorer les résultats de l'entreprise et sa position concurrentielle.⁴

Afin de mettre au clair l'apprentissage organisationnel FREDERIC.L(2000) avance, « Dans sa définition large, l'apprentissage organisationnel correspond au processus collectif assurant la création et l'acquisition des connaissances »⁵. La littérature abonde en diverses théories et définitions de cette notion. Il est à noter que bien avant cette conception donnée à l'apprentissage organisationnel, d'autres définitions surlignées consacrées afin de garantir la clarté et la concision, le tableau suivant les illustre telles qu'elles sont conçues dans le temps⁶:

Tableau N°01 : Les définitions de l'apprentissage organisationnel

Auteurs	Définitions
CYERT.R et MARCH.J (1963)	– Adaptation de l'organisation à son environnement.
ARGYRIS.CH et SCHON.D (1978)	– Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action. – Une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel que soit le moyen (connaissances, compréhension, savoir-faire, techniques et pratiques).
DUNCAN.R et WEISS.F.E (1979)	– Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
KOLB.D (1984)	– Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
FIOL.M et LYLES.M (1985)	– Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une

⁴KHADIR Madjid et KHELFA El Mahdi « audit des capacités d'apprentissage, Cas de la SONATRACH » mémoire de master 3eme promotion 2016/2017 consulté le 02/05 à 18 :28
<https://www.ummo.dz/dspace/handle/ummo/6134>

⁵ FREDERIC.L, « Processus d'apprentissage organisationnel et partages de Compétences, à l'occasion d'une fusion », thèse de doctorat, EHEC, Paris, 2000. P36

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

	compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
BENNIS.W et NANUS.B(1985)	– Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
HUBER.G (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.
GARVIN.D (1993)	– Processus par lequel une organisation crée, acquiert et transforme ses connaissances et grâce auquel elle modifie ses comportements et ses schèmes d'interprétation, de décision et d'action.
DODGSON.CH (1993)	– Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles. Il peut être conçu comme l'acquisition de compétences nouvelles ainsi que comme l'amélioration de compétences existantes.
INGHAM. D (1994)	– Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire. L'apprentissage est une démarche cognitive, un processus heuristique de compréhension et de créativité qui opère dans un nouveau schéma de connaissances.
KOENIG.G (1994)	– un processus dynamique par lequel les organisations acquièrent, se séparent et utilisent des connaissances pour améliorer leur performance et leur adaptation à l'environnement.
LEROY.J (1998)	– Conçu comme une réponse aux changements de l'environnement, comme le résultat d'une répétition d'actions, comme un processus de détection et de correction d'erreurs, comme un processus d'acquisition et de mémorisation de nouveaux savoirs ou comme un changement des structures de la représentation ou de l'action.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

KOENIG.G (2006)	– 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-mêmes
FERRARY.J.N et PESQUEUX.Y (2011)	– Peut être vu comme la transformation d'un corpus de connaissances organisationnelles, que comme un ajustement du comportement organisationnel en réponse aux modifications de l'environnement ou encore comme un ensemble d'interaction entre les agents organisationnels.

Source : Selon la fiche de lecture sur l'apprentissage organisationnel écrite par GILDAS Francklin Glidja de l'université de Lorraine (avril 2016) Consulter le 13 /05 à 21 : 37 lien en ligne : https://www.researchgate.net/publication/301701319_Fiche_de_lecture_sur_l'apprentissage_organisationnel

Dans une entreprise, l'apprentissage organisationnel englobe l'acquisition et l'utilisation de l'information sous diverses formes, telles que les connaissances, la compréhension, le savoir-faire, les techniques et les pratiques. Il s'agit d'un processus continu d'amélioration des actions, basé sur l'intégration de nouvelles connaissances, qui permet une compréhension approfondie de l'entreprise et de son environnement. Il consiste en la construction, le développement et l'organisation des connaissances en fonction des actions entreprises et des caractéristiques culturelles de l'entreprise. L'apprentissage peut être perçu comme une amélioration des compétences acquises et la conversion des nouvelles connaissances acquises en de nouvelles compétences.

1.2. Le lien entre mémoire et l'apprentissage

Les auteurs mentionnés précédemment décrivent la mémoire et l'apprentissage comme étant liés, sans les dissocier. Ils mettent en évidence les aspects clés du processus d'apprentissage, afin de fournir aux managers et dirigeants une meilleure compréhension des leviers à mettre en place pour mobiliser leur personnel et leur encadrement. Ce qui suit énumère ces points forts du mécanisme d'apprentissage.

1.2.1. La définition de la mémoire

La mémoire est la capacité de stocker, de conserver et de récupérer des informations et des expériences passées. Elle est un processus cognitif complexe qui permet à notre cerveau de conserver et de retrouver des souvenirs, des connaissances, des compétences et des perceptions sensorielles.

Il existe plusieurs types de mémoire, chacun ayant une fonction et un processus différents. La mémoire à court terme (ou mémoire de travail) nous permet de stocker temporairement des informations pendant quelques secondes ou minutes, avant de les oublier ou de les transférer dans la mémoire à long terme. La mémoire à long terme est la capacité de stocker des informations pendant des périodes plus longues, de quelques minutes à plusieurs années.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

La mémoire peut être incarnée par de nombreux facteurs, tels que le vieillissement, les maladies neurodégénératives comme la maladie d'Alzheimer, les traumatismes crâniens, le stress, l'anxiété, la fatigue et les substances toxiques. La mémoire peut également être améliorée et entraînée grâce à des exercices cognitifs, une alimentation saine, un sommeil suffisant et une vie sociale active.⁷

1.2.2. La définition de l'apprentissage

L'apprentissage est un processus par lequel une personne acquiert de nouvelles connaissances, compétences ou comportements. Il peut se produire de manière formelle ou informelle, et peut impliquer des méthodes telles que l'étude, la pratique, l'observation, la discussion, l'expérience ou l'enseignement.

L'apprentissage peut se produire à tout âge et peut se concentrer sur une variété de sujets, tels que l'histoire, les mathématiques, les sciences, les arts, les langues, les compétences techniques ou sociales, et plus encore. Il peut également se produire dans divers contextes, tels que l'éducation formelle dans les écoles, les collèges ou les universités, l'apprentissage sur le lieu de travail, ou l'auto-apprentissage à travers des ressources en ligne ou des livres.

L'apprentissage est essentiel pour le développement personnel et professionnel, ainsi que pour l'innovation et la croissance dans tous les domaines de la vie. C'est un processus continu qui peut aider à élargir les horizons, à stimuler la créativité et à améliorer la qualité de vie.

Au sein d'une entreprise, il existe plusieurs types d'apprentissage qui peuvent être mis en œuvre pour améliorer les performances individuelles et collectives.

Voici quelques exemples :

- **L'apprentissage formel** : il s'agit de l'apprentissage organisé et structuré qui se déroule généralement dans un cadre institutionnel, tel que les formations, les séminaires, les ateliers, les programmes de mentorat ;
- **L'apprentissage informel** : il s'agit de l'apprentissage qui se produit spontanément dans les interactions quotidiennes entre les membres de l'organisation, comme les échanges de connaissances, les discussions informelles, les rencontres imprévues, etc.
- **L'apprentissage expérientiel** : il s'agit de l'apprentissage qui résulte de l'expérience pratique et concrète, telle que les projets, les missions, les tâches assignées, les responsabilités accrues ;
- **L'apprentissage en ligne** : il s'agit de l'apprentissage qui se déroule à distance, en utilisant les technologies numériques, comme les plateformes d'apprentissage en ligne, les webinaires, les MOOCs, les jeux éducatifs ;
- **L'apprentissage collaboratif** : il s'agit de l'apprentissage qui se fait en groupe, en encourageant la collaboration, la coopération et l'échange de connaissances entre les

⁷ SQUIRE L.R et KANDEL E.R, « Mémoire : de l'esprit aux molécules ». éd : Sciences, 285(5431), (1999).

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

membres de l'organisation, comme les groupes de travail, les projets collaboratifs, les communautés de pratique.⁸

Il est important pour les organisations de combiner ces différents types d'apprentissage pour maximiser l'efficacité et l'efficience de leur processus d'apprentissage et ainsi assurer leur compétitivité sur le marché.

1.2.3. La mémoire et l'apprentissage

La mémoire fonctionne par association ; c'est-à-dire, nous ne retenons que ce que nous pouvons rattacher à du vécu et à du connu. Par ailleurs, nous mobilisons plus facilement une connaissance en fonction de sa fréquence d'évocation et d'utilisation, ce qui explique pourquoi dans l'exemple « *du code de la route, nous évitons de perdre notre permis car nous craignons d'avoir oublié trop de données et d'être incapable de repasser du premier coup* »⁹

L'apprentissage peut être facilité par la mémoire, car les individus utilisent leur mémoire pour retenir l'information apprise et l'intégrer dans leurs connaissances existantes. La mémoire peut être divisée en plusieurs types, tels que la mémoire à court terme, la mémoire à long terme et la mémoire de travail, qui sont tous impliqués dans le processus d'apprentissage.

Lorsqu'on apprend de nouvelles informations, celles-ci sont généralement appliquées dans la mémoire à court terme, qui a une capacité limitée et une durée de rétention limitée. Si l'information est répétée ou utilisée de manière significative, elle peut être dégradée dans la mémoire à long terme, où elle peut être conservée pendant une longue période. La mémoire de travail, quant à elle, est utilisée pour traiter l'information en cours d'apprentissage, en la dépendant des connaissances existantes et en l'utilisant pour résoudre des problèmes ou prendre des décisions.

Nous retenons qu' « *un nouvel apprentissage, lorsqu'il est rattaché à un affect, à condition que ce dernier ne soit ni traumatisant ni trop fort, dépend des personnalités. Pour certains, l'apprentissage sera d'avantage mémorisé par l'expérience; pour d'autres, il le sera par un exemple abstrait; pour certains en fonction de la personne qui a cité l'exemple et de la manière dont elle l'a fait, et pour d'autres encore par l'association d'une émotion, d'un parfum, d'une couleur ou de quelque chose de plus personnalisé* »¹⁰.

L'apprentissage et la mémoire sont des processus complexes qui impliquent de nombreux mécanismes neurologiques et psychologiques. Des facteurs tels que la motivation, l'attention, la répétition et la consolidation sont connus pour influencer la manière dont les individus manifestent et utilisent l'information. La compréhension de ces processus peut être utilisée pour optimiser les méthodes d'enseignement et d'apprentissage, que ce soit dans le cadre de l'éducation formelle, de la formation professionnelle ou de l'apprentissage tout au long de la vie.

L'apprentissage et la connaissance ne sont pas cohérents simplement à copier la réalité, mais plutôt à agir sur elle pour la transformer, ce qui est précisément l'objectif du changement ou de la formation. Par conséquent, il peut être important de mettre en évidence les effets de

⁸ GARVIN.D.A « *Construire une organisation apprenante* ». Harvard Business Review, (1993).

⁹ FREDERIC.L, Op. cit, PP. 80-91.

¹⁰ MARSAN. CH, « *Réussir le changement* », éd. deboeck, Paris, 2008, P. 117.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

ces nouvelles acquisitions sur la capacité à modifier l'environnement. D'autre part, il est bien connu que l'apprentissage diffusé, où l'on laisse un certain temps s'écouler entre les phases d'acquisition, est plus efficace que l'apprentissage massé, où les répétitions se succèdent sans interruption.

1.2.4. La mémoire organisationnelle

La mémoire organisationnelle fait référence à la capacité d'une organisation à stocker et à utiliser l'information pertinente à ses opérations et à son développement. Elle peut être considérée comme la somme des connaissances et des expériences passées de l'organisation, qui sont utilisées pour guider ses actions et prendre des décisions.

Elle peut prendre différentes formes telles que la mémoire procédurale, qui comprend les routines et les procédures régulièrement utilisées par l'organisation pour mener à bien ses activités ; la mémoire sémantique, qui consiste en les connaissances et les concepts que l'organisation possède sur un sujet donné ; et la mémoire épisodique, qui se réfère aux événements spécifiques, aux expériences et aux anecdotes significatives pour l'organisation et qui peuvent être utilisées comme référence dans le futur.

La mémoire organisationnelle constitue « *un stock de connaissances et une structure de rétention ou processus composé de trois phases (acquisition, stockage et restauration de savoir)* »¹¹

En partant du principe que la mémoire organisationnelle est essentielle pour l'exploitation des connaissances d'une organisation, il est important de noter que son efficacité dépend de processus tels que l'accès, le stockage et la restauration de ces connaissances. La structure de la mémoire organisationnelle est conçue pour permettre la restauration de sujets ou de thèmes spécifiques en cas de problème, mais cela peut également constituer une barrière à l'apprentissage, en empêchant l'organisation de s'adapter à de nouvelles situations. Par conséquent, si l'organisation est polarisée autour des pratiques qui ont conduit à son succès dans le passé, cela peut verrouiller l'apprentissage dans des compétences déjà existantes, empêchant ainsi toute forme d'innovation majeure. En conséquence, la recherche et la capitalisation de nouvelles expériences peuvent être limitées, ce qui peut entraver le développement de l'organisation.

Pour favoriser l'apprentissage, l'organisation doit parfois restructurer ou même effacer le contenu de sa mémoire organisationnelle. Cette action de "désapprentissage" exige une remise en question et une réorientation des connaissances acquises, mais elle peut être confrontée à des résistances, notamment le succès passé des pratiques et des interprétations, les habitudes et l'inertie des routines organisationnelles. En conséquence, bien que le désapprentissage soit une condition nécessaire à l'apprentissage, il est souvent inhibé par les défenses organisationnelles et individuelles.

¹¹ CHIKH Nabila et GUENDOZI Ibrahim « *Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité* » journal of law and humanities Sciences Volume 11, Numéro 3, Pages 484-493 (2017-10-01).

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

1.3. Les approches clés de l'apprentissage organisationnel

Les approches clés de l'apprentissage organisationnel sont des perspectives et des méthodes qui visent à comprendre et à améliorer la capacité des organisations à apprendre et à s'adapter aux changements. Voici quelques approches clés de l'apprentissage organisationnel :

1.3.1. Evolution, régulation et régénération

De manière concise, VALERIE-INES.D.L.V(1998)¹², en collaboration avec ARGYRIS.CH(2002) et SCHÖN.D.A(2002)¹³, dressent une vue d'ensemble des perspectives sur l'apprentissage organisationnel et proposent de classer les théories qui y sont liées en trois courants distincts.

La perspective d'évolution, aborde l'apprentissage organisationnel comme moteur de l'évolution organisationnelle. Il s'agit d'une approche issue des « *théories évolutionnistes* »¹⁴d'usage en biologie, comprenant une perspective adaptative qui consiste à le voir comme un processus graduel d'ajustements probabilistes, « *Une perspective centrée sur les routines organisationnelles [où l'on rejoint, aussi, la question des compétences] met l'accent sur la réceptivité liée aux routines existantes. Ce concept ne permet, pourtant, pas réellement, de distinguer le niveau individuel et collectif, que ces routines soient formelles ou informelles, avec des moments de trêve collective nécessaires à la mise en place de nouvelles routines* » ;¹⁵celle-ci est une dynamique fondée sur des processus de variation et de sélection, qu'elles soient validées ou rejetées de l'intérieur ou de l'extérieur.

La théorie de la régulation traite de l'apprentissage organisationnel comme facteur de régulation du système cognitif organisationnel. Cette conception est issue des travaux de la systémique. Elle comporte une perspective de la régulation cognitive, avec une boucle qui apparaît quand les résultats obtenus diffèrent des résultats espérés. Elle est basée sur des études centrées sur l'analyse des « *cartes cognitives* »¹⁶et une dynamique fondée sur une multiplicité de cartographies organisationnelles (par modification des cartes « *stockées* »).

¹² VALERIE-INES.D. L. V, « *L'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques* », Les Cahiers Français, n° 287, juillet – août 1998, PP. 96-104

¹³ ARGYRIS.CH, Théoricien des organisations. Il a été professeur à l'université Harvard après avoir enseigné pendant vingt ans à Yale où une chaire porte maintenant son nom. D.A. SCHÖN est un penseur et pédagogue influent dans le monde anglo-saxon, à l'origine de travaux sur les stratégies d'apprentissage réflexives par la pratique il a réalisé avec ARGYRIS.CH l'ouvrage « *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique* » en 2002, PP. 123-165.

¹⁴ AOKI.M peut être vu comme le précurseur des problématiques évolutionnistes : il déplace le centre d'analyse des coûts de transaction aux capacités collectives d'apprentissage, d'utilisation et de gestion de l'information, et adopte une vision systémique de la firme, la performance de cette dernière dépendant de la cohérence existant entre sa structuration interne et le degré de turbulence de son environnement, et c'est une théorie née dans les années 80.

¹⁵ NELSON.R et WINTER.S, « *Une théorie évolutionniste du changement économique* », éd :la presse Belknap de l'Université Harvard, 1982

¹⁶ Carte de la situation dans laquelle se trouve l'organisation en précisant où elle désire se diriger avec éventuellement la trajectoire à suivre compte tenu de différents mécanismes de régulation cognitive tels que la perception, l'interprétation, l'attention, la mémoire, la représentation des connaissances, la résolution de problèmes, la cognition sociale, les cartes d'attribution de causalités « *stockées* ».

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

La vision de régénération envisage l'apprentissage organisationnel comme un processus culturel de régénération, où une culture commune est perçue comme une communauté d'actions significatives. Cette approche se caractérise par trois aspects principaux :

- une orientation générative activée sur le développement de capacités pour atteindre des objectifs assignés ;
- une étude approfondie des processus d'imprégnation incluant les modèles mentaux et les rôles individuels ;
- la gestion de la tension créative et la représentation de la culture comme un moyen d'intégration et de différenciation.

1.3.2. Behaviorisme et cognitivisme

BOOTZ.J.P.¹⁷ propose de distinguer l'apprentissage organisationnel à partir de la dominante cognitive¹⁸ ou comportementale, séparant ainsi l'approche « *classique* », qui distingue cognitivisme de behaviorisme¹⁹, de l'approche intégrationniste, qui repose sur la complémentarité des deux (02) perspectives.

Le behaviorisme, au niveau individuel, repose sur le modèle stimulus / réponse, dans la mesure où il serait impossible de remonter à la conscience. Il s'agit alors de se contenter des manifestations observables. L'apprentissage est abordé comme une modification, par les individus, de la séquence stimulus / réponse. L'apprentissage est appréhendé en termes de répétition et de dressage.

Le behaviorisme, au niveau organisationnel, est abordé à partir des concepts d'adaptation et de routines. La séquence stimulus / réponse est reprise pour décrire les relations entre organisation et environnement. L'apprentissage organisationnel naît alors de l'adaptation de l'organisation à son environnement, la configuration organisationnelle étant vue comme dépendante. Les modifications de l'environnement sont vues comme stimulus et l'adaptation organisationnelle comme réponse.

¹⁷ BOOTZ.J.P, « *Prospective et apprentissage organisationnel* », Travaux et Recherche de Prospective, n° 13, Futuribles. LIPSOR. DATAR. Commissariat Général du plan, janvier 2001, P. 65.

¹⁸ Le cognitivisme, le courant de recherche scientifique endossant l'hypothèse selon laquelle la pensée est analogue à un processus de traitement de l'information, cadre théorique qui s'est opposé, dans les années 1950, au behaviorisme. La notion de cognition y est centrale. Elle est définie en lien avec l'intelligence artificielle comme une manipulation de symboles ou de représentations symboliques effectuée selon un ensemble de règles. Voir : DANIEL.A, Introduction aux sciences cognitives, éd. Gallimard, Paris, coll. Folio essais, 2004, PP.17-18.

¹⁹ Le behaviorisme ou comportementalisme est une branche de la psychologie qui étudie le comportement observable et l'analyse comme un processus au sein de l'environnement et comme l'histoire des interactions de l'individu avec son milieu. Le behaviorisme s'appuie sur l'expérimentation et la mesure scientifique. Il vise à établir une relation statistiquement significative entre des variables de l'environnement et le comportement étudié sans faire appel au psychisme comme explication des actes ou du comportement. Voir. Behaviorisme Approche qui met l'accent sur l'étude du comportement observable et du rôle de l'environnement en tant que déterminant du comportement, TAVRIS.C et WADE.C, « *Introduction à la psychologie - Les grandes perspectives* », Saint-Laurent, éd. Erpi, 1999, P. 182.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

HEDBERG.M.B²⁰, pour sa part, propose une typologie des configurations organisationnelles suivant qu'elles sont plus ou moins favorables à l'apprentissage, ce dernier naissant d'une tension entre stabilité et changement ; en deçà d'une certaine stabilité, pas de changement possible, et au-delà d'une certaine perturbation non plus. Nous sommes là, en quelque sorte, sur les présupposés d'une représentation d'un environnement vu comme une donnée « objective ».

« Le premier niveau d'apprentissage s'inscrit dans une perspective à court terme de modification mineure des schémas existants (l'apprentissage à simple boucle de ARGYRIS.CH et SCHÖN.D.A²¹). Dans l'apprentissage à double boucle, les valeurs directrices sont en question »²².

Dans l'ensemble de ces perspectives, la notion de recul par rapport à ses modes de pensée et ses représentations du monde est considérée comme importante. Cette notion a ainsi été relayée par SENGE.P et GAUTHIER.A²³, pour qui un système de pensée constitue une « discipline » permettant au sujet de se construire une vision globale de sa situation par rapport au contexte. Cette prise de recul doit nous permettre de remettre éventuellement en cause les routines défensives. On notera cependant que, paradoxalement, dans une économie de la connaissance au sein de laquelle les qualifications sont globalement élevées, l'intensification du travail (culte de l'urgence, rythmes soutenus, flux tendus, etc.) empêche bien souvent ce travail de réflexivité.

1.3.3. Description et prescription de l'organisation apprenante

MOINGEON.B et RAMANANTSOA.B²⁴ proposent une typologie qui repose sur deux (02) variables: La première variable concerne l'analyse. Comment les organisations apprennent-elles à partir des structures, procédures et routines existantes ? Ou bien, comment les individus apprennent-ils au sein d'une structure ?

La seconde concerne l'objet des recherches des auteurs qui ont deux principales ambitions : rendre l'organisation apprenante, par le biais d'une description et d'une analyse de l'apprentissage et de la mémoire organisationnels en vue d'explicitier des mécanismes qui les constituent et d'en dégager un modèle, et améliorer le fonctionnement des organisations par des recommandations « prescriptives d'actions »²⁵. Ces études débouchent sur le tableau suivant

²⁰ HEDBERG.M.B, Président Auteur et Artiste de redressement, Présentateur et auteur : la gestion de la pratique, la gestion des talents, la gestion de la performance et le développement de nouveaux diplômés, à BSAVA, NAVC, London Vet Show, et des événements internationaux, Comment les organisations apprennent et désapprennent, citer dans. NYSTROM.P et STARBUCK.W, Manuel de conception organisationnelle, Oxford University Press, 1981.

²¹ ARGYRIS.CH et SCHÖN.D.A, « Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique », Bruxelles, éd. De Boeck, 2002, PP. 34-55.

²² BOOTZ.J.P, « Prospective et apprentissage organisationnel », Travaux et Recherche de prospective, n° 13, Futuribles- LIPSOR-DATARCommissariat Général du plan, janvier 2001, P. 127

²³ SENGE.P et GAUTHIER.A, La Cinquième Discipline, « L'art et la manière des organisations qui apprennent », éd. First, Paris, 1991.P. 140.

²⁴ MOINGEON.M et RAMANANTSOA.B, « savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », éd. Broché, 2000.PP. 98-109.

²⁵ ARGYRIS.CH, « Savoir pour Agir Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », éd. DUNOD, Paris, 2003, PP. 295-297.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

Tableau N°02: Recherche et prescription d'actions

		L'organisation	L'individu
FINALITE DE LA RECHERCHE	Visée descriptive	Le fonctionnement organisationnel comme produit de l'incorporation des apprentissages antérieurs (e.g. Levitt et March, 1988)	Etude de l'apprentissage et du développement individuels des membres des organisations (e.g. Pedler, Burgoyne et Boydell, 1990)
	Visée perspective	Développer la capacité des entreprises à changer grâce à une participation active et intelligente de tous (e.g. Hayes, Wheelwright et Clark, 1988)	Modifier la manière dont les individus raisonnent pour créer des entreprises apprenantes (e.g. Argyris, 1982)

Source : Selon le mémoire de master «*Audit des capacités d'apprentissage, Cas de la SONATRACH* » de KHADIR.M et KHELFA.El.M 3eme promotion (2017).

1.3.4. Théorie d'action et théories d'usage

Cette approche s'appuie sur les travaux de ARGYRIS.CH(2003) et SCHÖN.D.A(2003), qui bâtissent leur raisonnement en référence à la «*notion de théorie d'action*», ²⁶revêtant 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*».

Les théories d'usage au sein d'une organisation peuvent être tacites, plutôt qu'explicites. Elles peuvent également ne pas être en accord avec la théorie officielle professée par l'organisation, car les contraintes du monde réel poussent souvent l'organisation à adopter des règles et des pratiques différentes de celles énoncées dans ses déclarations d'intention. La

²⁶ ARGYRIS.CH et SCHÖN.D.A «*Notion de théorie d'action : Elle constitue une manière de définir les connaissances opérationnelles* », voir, Op. cit, P. 36.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

théorie d'usage joue un rôle majeur dans la construction de l'identité d'une organisation au fil du temps.

En faisant appel à ces notions d'action, d'investigation et de connaissances organisationnelles, les auteurs décrivent avec plus de précision ce qu'ils entendent par apprentissage organisationnel.

Chaque individu au sein d'une organisation se forme sa propre perception de la théorie d'usage générale, mais cette perception est toujours incomplète. Il s'efforce constamment de la compléter en se redéfinissant par rapport aux autres membres de l'organisation à mesure que les conditions évoluent. Une organisation peut être comparée à un organisme vivant, où chaque membre détient une image de lui-même, essentiellement spécifique, partielle et sujette au changement par rapport à l'ensemble auquel il appartient.

Les pratiques adoptées par une organisation découlent des perceptions individuelles de ses membres : sa théorie d'usage est façonnée par la manière dont ils la représentent. Les représentations en constante évolution que les membres se forgent de l'organisation influencent directement l'objet même de l'enquête.

Les théories d'usage individuelles contribuent à la création et au maintien du système d'apprentissage; à son tour, ce système contribue à renforcer et restructurer les théories d'usage individuelles.

Ainsi, le processus d'apprentissage au sein d'une organisation est étroitement lié aux perceptions individuelles de la théorie d'usage, qui sont intégrées dans les schémas d'interaction entre les individus au sein de l'organisation, et qui ont un impact sur la façon dont l'organisation est étudiée. Une caractéristique clé de cet univers comportemental est la dynamique de gain ou de perte qui caractérise les jeux de pouvoir et d'intérêt au sein de l'organisation.

La cohérence et la continuité d'une organisation ne pourraient être comprises uniquement à partir de la diversité des représentations mentales individuelles. Les individus ont besoin de références externes qui orientent leurs ajustements personnels.

L'apprentissage au sein d'une organisation est rendu possible lorsque les membres sont confrontés à une situation problématique et qu'ils entreprennent une enquête au nom de l'organisation. Pour être considéré comme un apprentissage organisationnel, les résultats de cette enquête doivent s'intégrer aux représentations mentales que les membres se forgent de l'organisation, ou aux éléments épistémologiques (tels que les visuels, les archives, les programmes) présents dans l'environnement organisationnel. Les produits d'apprentissage issus de cette enquête doivent tous témoigner d'un changement dans la théorie d'usage de l'organisation. Souvent, ce sont les enseignements tirés de l'enquête qui induisent ces changements.

Selon les travaux d'ARGYRIS.CH(2003) et SCHÖN.D.A(2003), les organisations sont guidées par des "théories d'usage" basées sur quatre valeurs directrices : la volonté de garder le contrôle de la situation, maximiser les gains et minimiser les pertes, ne pas exprimer de sentiments négatifs et paraître rationnel. Cependant, ces théories d'usage peuvent entraîner des attributions, des jugements et des points de vue sans être explicités, sans vérifier la validité des évaluations émises, ce qui peut entraîner des malentendus et des erreurs en cascade.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

Ces valeurs et ces stratégies ont été qualifiées de théories d'usage du "modèle 1"²⁷, qui incluent des comportements d'évitement et de dissimulation individuels, ont un effet cumulatif au niveau organisationnel. Elles génèrent un modèle d'apprentissage organisationnel limité. Lorsqu'un écart se manifeste entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, la réponse habituelle est de prendre des mesures sans remettre en question la logique sous-jacente, c'est-à-dire sans modifier les valeurs directrices en jeu.

Face à la trilogie « *défendre – évaluer – attribuer* » du modèle 1, les deux auteurs proposent un "modèle 2"²⁸ conduisant à des stratégies d'action qui mettent en lumière la façon dont les agents ont établi évaluations et attributions pour encourager les autres à les examiner, conduisant ainsi à l'apprentissage en double boucle, véritable garant de l'apprentissage organisationnel. En se référant au savoir actionnable, ils professent d'ailleurs une adhésion aux thèses de LEWIN.K(2008)²⁹ sur la dynamique des groupes qui viennent justement fonder le modèle type du changement organisationnel.

Dans leur ouvrage, ARGYRIS.CH(2003) et SCHON.D(2003) introduisent un autre concept clé, celui de la boucle. Ils font une distinction entre la simple boucle, qui implique des modifications mineures des règles existantes par l'amélioration de l'existant sans remettre en question les représentations de l'existant, et la double boucle, qui concerne les modèles et les représentations. L'apprentissage en double boucle est ce qui caractérise une organisation apprenante.

1.3.5. Dualité savoirs tacites / savoirs explicites

NONAKA.I(1997) et TAKEUCHI.H(1997)³⁰ ont proposé un modèle qu'ils qualifient de « *spirale du savoir* »³¹. La connaissance est en effet détenue le plus souvent individuellement à son origine par des « *experts* », puis plus ou moins diffusée et préservée. Cette pérennité réside dans son usage, lui-même soumis à l'existence de représentations mentales à composantes individuelle et collective. « *Plus la représentation n'est partagée, meilleures sont les chances de voir activer la connaissance en question. La cohérence et la consistance de la connaissance résident, en outre, dans la dynamique de sa transformation. NONAKA.I(1997) et TAKEUCHI.H(1997) proposent un modèle dynamique à quatre transformations* » :

²⁷ Le modèle 1, illustre comment l'apprentissage en boucle unique affecte les actions humaines.

²⁸ Le modèle 2, décrit comment l'apprentissage en double boucle affecte les actions humaines.

²⁹ LEWIN.K, psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines. Ses travaux ont notamment porté sur la « *recherche-action* », sur la « *théorie du champ* » et on lui doit le concept de « *dynamique de groupe* », concept majeur de la « *psychologie industrielle* » qui devait devenir plus tard la psychologie du travail. Voir : D. JEAN-FRANÇOIS, Sciences humaines (hors-série no 7) : la grande histoire de la psychologie, septembre-octobre 2008, P. 45.

³⁰ NONAKA.I, TAKEUCHI.H, « *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante* », éd DeBoeck Université, Bruxelles, 1997.

³¹ NONAKA.I et TAKEUCHI.H, la connaissance s'accumule dans l'entreprise, provoquant un mouvement perpétuel de combinaison, d'internalisation, de socialisation et d'externalisation. Ils désignent ce phénomène la spirale des connaissances. Pour ces auteurs, l'accumulation des connaissances est obligatoire, sinon la qualité et la rentabilité de l'entreprise se dégradent. Cette accumulation est semblable à l'investissement : il est obligatoire d'amortir les biens, d'où un mouvement perpétuel.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

- Le passage du savoir-faire tacite au savoir-faire explicite est réalisé par une formalisation des savoirs tacites ;
- La combinaison, de l'explicite vers l'explicite, s'effectue par opérations logiques (tri, addition, catégorisation). La logique d'emboîtement y prédomine ;
- L'intériorisation, de l'explicite vers le tacite, s'effectue par enracinement (réflexes, automatismes) des connaissances explicites ;
- La socialisation, du tacite vers le tacite, est réalisée par acquisition directe, d'une connaissance par la pratique, l'imitation, l'observation.

« La création de la connaissance organisationnelle intègre ces quatre types de transformations et se développe sur deux dimensions : épistémologique, la différence entre tacite et explicite, et ontologique, de l'individu à l'organisation et de l'organisation au domaine inter-organisationnel. Ces processus sont mutuellement complémentaires et interdépendants »³².

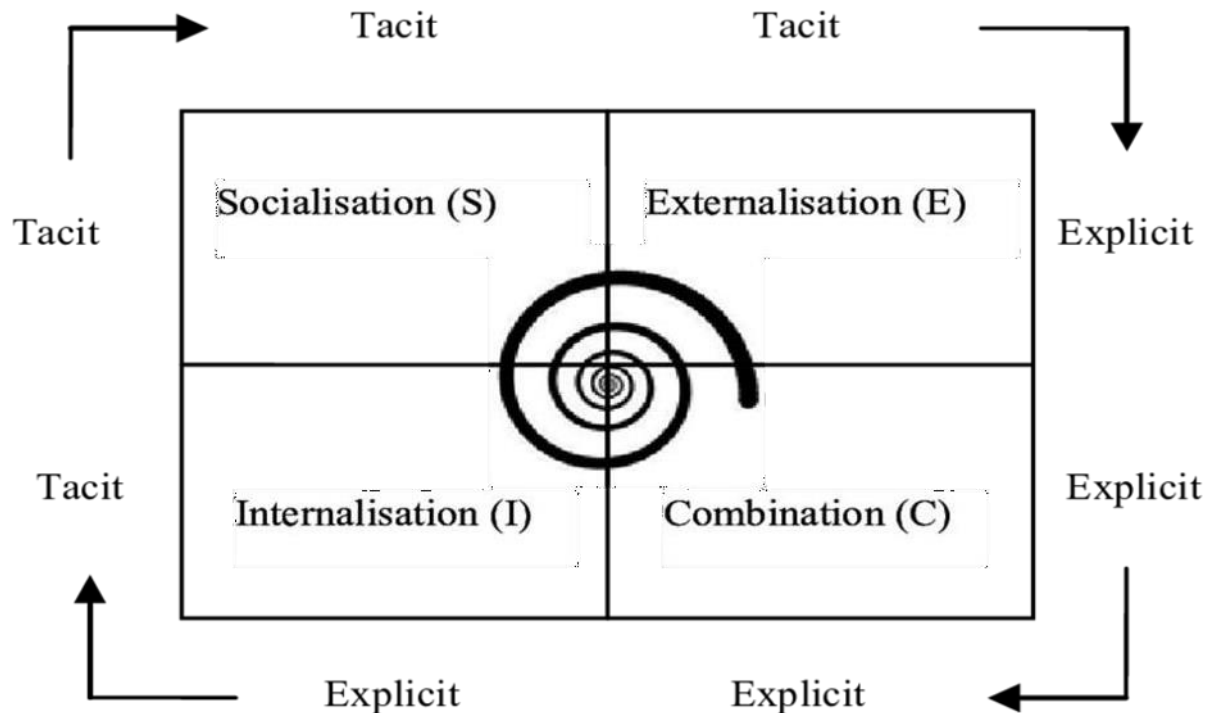
Il existe sept lignes directrices permettant le développement d'un projet d'apprentissage organisationnel :

- La création d'une vision de connaissances, rôle de la direction générale quant à l'orientation du type de connaissances devant être créées ou recherchées dans le cadre d'une intention stratégique ;
- Le développement d'un « *équipage* » de connaissances à partir d'agents à attirer et garder dans l'organisation en favorisant l'hétérogénéité des profils ;
- La création d'un champ d'interactions à haute densité sur la ligne de front par transformation des connaissances tacites (perceptions, idées etc...) en connaissances explicites, et donc formalisées ;
- L'existence d'un processus de développement de nouveaux produits et services comme élément central du dispositif de développement de nouvelles connaissances ;
- L'importance accordée au management intermédiaire « middle management » qui est à même de vivre le décalage entre la vision de la direction générale et le quotidien dans un contexte de situations d'urgence ;
- La capacité de reclassement et de re-contextualisation stratégiques des connaissances comprenant trois (03) références en termes de configurations organisationnelles (la hiérarchie pour l'acquisition, l'accumulation et l'exploitation des connaissances, le projet pour la création de connaissances nouvelles et la base de connaissances dont le support formel est aujourd'hui privilégié) ;
- La construction d'un réseau de connaissances avec le monde extérieur (les clients, en particulier).

³² YVON.P et DURANCE.PH, « *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?* », Cahier de recherche du LIPSOR. 2004, hal-00509672, PP.26-28.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

Figure N°01 : la matrice de NONAKA.I et TAKEUCHI.H



Source : Mémoire de master « La gestion de formation et l'apprentissage Organisationnel au sein de l'organisation cas de l'institut algérien du pétrole(IAP) » de BEDRAT.Y(2018)

1.4. Les niveaux d'apprentissage

Au sein de cette section, notre objectif est de développer les deux niveaux d'apprentissage.

1.4.1. Le niveau individuel

Le premier niveau d'apprentissage, principalement axé sur la cognition, se concentre sur des adaptations mineures à court terme des schémas existants. Cette approche implique des apprentissages en boucle simple.

Le deuxième niveau d'apprentissage implique un changement cognitif qui se manifeste par un traitement de l'information et conduit à une expansion des connaissances ou à une modification des schémas d'interprétation. Ce type d'apprentissage témoigne d'une démarche proactive. Les apprentissages de niveau supérieur dans ce cadre comprennent les apprentissages en double boucle ainsi que les apprentissages en simple boucle.

« Pour ARGYRIS.CH(2002) et SCHÖN.D.A(2002), l'apprentissage en simple boucle modifie le comportement sans toucher aux valeurs directrices qui ont servi à produire le comportement Dans ce cas, le sujet se comportera ou agira pour corriger une erreur, mais sans changer fondamentalement sa vision du monde»³³.

Dans l'apprentissage en double boucle, le sujet ajuste ses représentations pour redresser les erreurs détectées. Ce type de renvoi en cause les valeurs directrices de manière plus

³³ BOOTZ.J.P, « prospective et apprentissage organisationnel, Travaux et Recherches de Prospective »- n°13, PP. 14-15

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

approfondie. Le deuxième niveau d'apprentissage nécessite une modification des connaissances connues, des schémas d'interprétation et de compréhension, ainsi qu'une restructuration des valeurs dominantes pour corriger les erreurs.

1.4.2. Le niveau organisationnel

Au plan organisationnel, l'approche cognitive adopte une distinction entre différents niveaux d'apprentissage. L'apprentissage en boucle simple correspond à l'apprentissage comportemental ou à une forme d'adaptation, tandis que l'apprentissage en double boucle implique des changements cognitifs.

1.4.2.1. L'apprentissage organisationnel en simple boucle

L'apprentissage en boucle simple ; a pour objectif d'améliorer la performance en consolidant les connaissances existantes. Cette approche renforce la stabilité de l'organisation et diminue la variabilité des comportements en s'adaptant à un contexte spécifique. Cependant, cette forme d'apprentissage rencontre ses propres limites lorsqu'elle est confrontée à des situations nouvelles. Elle se concentre sur l'amélioration au sein de cadres préétablis ou repose sur la répétition.

« Son champ d'application est restreint et porte généralement sur la formalisation des procédures ou sur l'amélioration des modes opératoires. L'apprentissage en simple boucle est ainsi davantage tourné vers la question du « comment » que celle du « pourquoi » »³⁴. Grâce à ce premier niveau d'apprentissage, il est possible de répondre à des questions telles que : comment réparer une machine, comment améliorer le système d'information d'une division ou comment optimiser le contrôle des coûts.

1.4.2.2. L'apprentissage organisationnel en double boucle

L'apprentissage en double boucle est une approche plus avancée de l'apprentissage organisationnel qui implique une réflexion plus profonde sur les suppositions sous-jacentes et les valeurs fondamentales de l'organisation. Cette méthode d'apprentissage encourage la remise en question des modèles mentaux et des pratiques existantes, afin d'explorer de nouvelles perspectives et de générer des changements significatifs. En conséquence, l'apprentissage en double boucle est souvent associé à l'innovation et à la transformation organisationnelle. Il permet de remettre en cause les normes existantes et d'adopter de nouvelles approches plus efficaces et efficientes.

BOOTZ.J.P a défini L'apprentissage en double boucle est comme « *un apprentissage intentionnel qui cherche à interroger les finalités et les missions de l'entreprise. L'interrogation est alors davantage tournée vers le « pourquoi » que vers le « comment ».* L'apprentissage en double boucle constitue une rupture avec les savoirs existants permettant ainsi la mise en place de nouveaux modèles mentaux. Il concerne plutôt les hauts niveaux hiérarchiques et revêt une dimension stratégique puisqu'il concerne l'organisation tout entière. Ainsi, au lieu de chercher à améliorer les performances d'une division, c'est l'organisation divisionnelle qui va, par exemple être remise en question »³⁵

³⁴ ARGYRIS.CH, « *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique* », éd. DeBoeck Université, Bruxelles, 2002, PP. 43-48.

³⁵ BOOTZ.J.P, Travaux et Recherches de Prospective - n°13, Op. cit, PP. 17-20.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

1.4.2.3. L'apprentissage en triple boucle

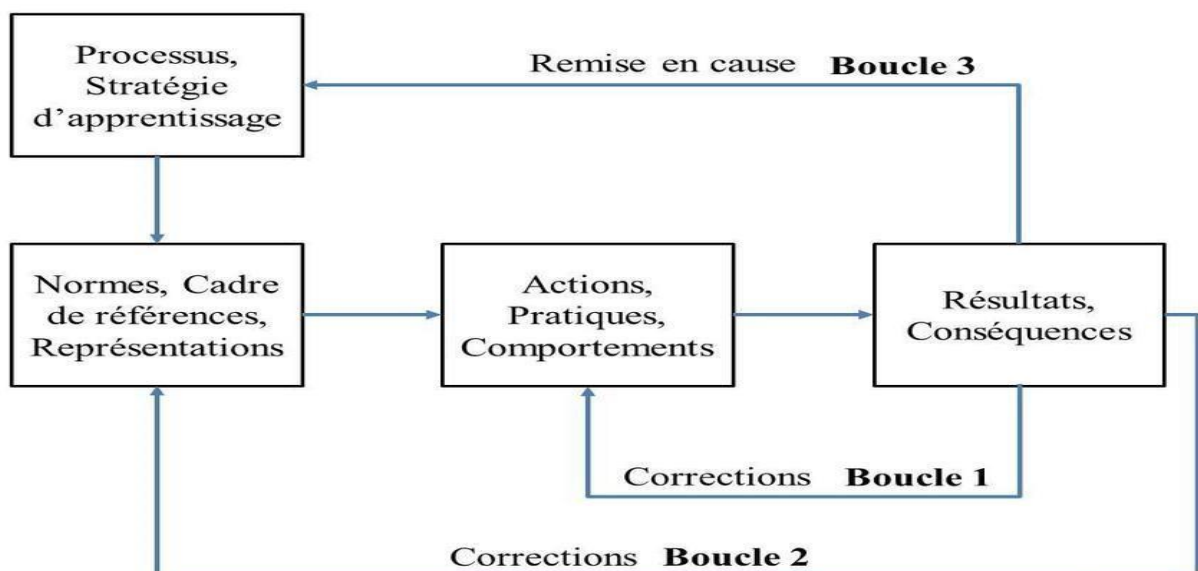
L'apprentissage en triple boucle est un concept récemment développé. Il correspond à un apprentissage au niveau « *sociétal* » où les erreurs sont possibles dans la manière « *d'apprendre à apprendre* ». ³⁶

L'apprentissage en triple boucle est un processus de réflexion critique qui vise à remettre en question les valeurs, les hypothèses et les normes fondamentales d'une organisation. Il s'agit d'une forme d'apprentissage organisationnel avancé qui permet à une organisation de créer des changements significatifs et durables en examinant de manière critique ses systèmes, ses pratiques et ses valeurs.

En pratique, l'apprentissage en triple boucle implique de remettre en question les hypothèses fondamentales qui ont conduit à la création de l'organisation elle-même. Cela peut impliquer d'examiner les buts, les valeurs et les normes de l'organisation, ainsi que ses systèmes et ses pratiques. L'objectif est de déterminer si ces éléments sont toujours pertinents et efficaces pour l'organisation, ou s'ils doivent être modifiés ou remplacés.

L'apprentissage en triple boucle peut être un processus difficile et complexe, car il remet en question les éléments les plus fondamentaux d'une organisation. Cependant, il peut également être très bénéfique, car il peut aider une organisation à créer des changements significatifs et durables qui peuvent améliorer son efficacité, sa durabilité et sa capacité à atteindre ses objectifs à long terme. En fin de compte, l'apprentissage en triple boucle peut aider une organisation à s'adapter aux changements dans son environnement et à rester compétitif à l'avenir.

Figure N°02 : L'apprentissage en simple, double et triple boucle, d'après ARGYRIS.CH et SCHON.D (2002)



Source : Research gate https://www.researchgate.net/figure/Lapprentissage-en-simple-double-triple-boucle-dapres-Argyris-et-Schoen-2002_fig1_316285682

³⁶ CHIKH.N et GUENDOULI.I, Op. cit, PP 484-493 (2017-10-01).

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

Section 02 : De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel

Au sein de cette section, nous distinguons trois (03) niveaux d'entités : les individus, les groupes et les organisations. Les éléments fournis en interagissant avec leur environnement et en servant de médiateurs dans les flux de connaissances. Les groupes lorsque leurs membres collaborent en vue d'atteindre un objectif commun. L'apprentissage organisationnel se manifeste à tous les niveaux, lorsqu'il y a production et utilisation de nouveaux comportements, connaissances ou valeurs.

2. L'apprentissage individuel, l'apprentissage collectif et l'apprentissage organisationnel

De nombreux auteurs, tels que NONAKA.I et HUBER.G.H, définissent que l'apprentissage organisationnel ne se résume pas à la simple somme des apprentissages individuels. Néanmoins, ils soulignent que l'apprentissage individuel constitue la base de l'apprentissage organisationnel. Ainsi, le développement de l'apprentissage organisationnel est vu comme un processus de généralisation qui va de l'individu au groupe, puis s'étend à l'ensemble de l'organisation.

Ainsi, nous cherchons à étudier les processus de transfert, de diffusion et de rétention des informations et des connaissances. En revanche, selon BROWN.J.S, l'apprentissage est un phénomène social qui émerge des interactions au sein d'un groupe ou d'une communauté de pratiques.

Enfin, pour NELSON.R et WINTER.S.G débutent en mettent en avant la dimension organisationnel de l'apprentissage, l'attention doit alors se porter sur les structure, procédures, les routines, les normes, la formation et les traits culturels des organisations qui permettent à l'apprentissage individuel de se développer.³⁷

2.1. L'apprentissage individuel

Les origines de l'étude de l'apprentissage individuel remontent à la psychologie, au développement de l'intelligence et à l'étude du cerveau. Les behavioristes, qui ont été des pionniers dans ce domaine, ont développé leur théorie en se basant sur les notions de stimulus/réponse et de conditionnement. Selon eux, l'apprentissage est expliqué par un schéma mécaniste qui est conditionné par l'habitude et la répétition des stimuli externes. Cette théorie ne considère pas les spécificités individuelles de chaque personne.

Les partisans de « *l'approche cognitive* », en particulier PIAGET.J.W, précisent que les explications behavioristes sont trop simplistes et proposent une conception différente de l'apprentissage, qui serait un changement dans le niveau de connaissance plutôt qu'un conditionnement simple aux stimuli extérieurs. Le cognitivisme représente donc une nouvelle réflexion dans ce domaine, plaçant l'individu au centre de son propre apprentissage. D'autre part, l'approche socioconstructiviste, plus récente, envisage l'apprentissage comme un processus social situé dans un contexte, où la connaissance est produite et se développe grâce aux interactions entre les individus. Pour PIAGET.J.W, il existe deux types d'apprentissage individuel :

³⁷ F. LEROY, Op.cit. P. 53-60.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

- L'assimilation : c'est l'intégration d'une information et l'enrichissement des schémas de la pensée;
- Et l'accommodation : consiste à un changement des modèles mentaux et des connaissances acquises, à fin d'intégrer des nouvelles données.³⁸

2.2. L'apprentissage collectif

L'apprentissage collectif fait référence à la capacité d'un groupe, d'une équipe ou d'une organisation à apprendre de manière collaborative et à tirer parti des connaissances et des compétences de ses membres. Il s'agit d'un processus interactif qui favorise le partage des connaissances, la coopération et la création d'un savoir collectif. Voici quelques aspects importants de l'apprentissage collectif :

- **Collaboration** : L'apprentissage collectif implique la collaboration étroite entre les membres d'un groupe ou d'une équipe pour atteindre un objectif commun, partager des connaissances et des idées, discuter des problèmes et travailler ensemble sur des projets, favorisant ainsi l'apprentissage mutuel ;
- **Partage des connaissances** : L'apprentissage collectif repose sur le partage des connaissances entre les membres d'une équipe ou d'une organisation, favorisant ainsi l'enrichissement, la résolution de problèmes et l'innovation ;
- **Apprentissage par l'interaction** : L'apprentissage collectif se nourrit de l'interaction entre les membres d'un groupe, favorisant ainsi la réflexion critique, l'échange d'idées et la construction de connaissances à travers des débats, des rétroactions constructives et des discussions ouvertes ;
- **Environnement favorable** : Un environnement propice à l'apprentissage collectif repose sur la confiance, le respect, l'écoute active et l'ouverture d'esprit, favorisant ainsi la participation et le dialogue constructif des membres ;
- **Réflexion et amélioration continue** : L'apprentissage collectif encourage la réflexion régulière sur les expériences passées, les succès et les échecs, afin d'identifier les leçons apprises et les pistes d'amélioration. Cette réflexion critique permet d'ajuster les pratiques, d'innover et de progresser en tirant parti des expériences collectives.

Des approches telles que les communautés de pratique, les réunions d'équipe structurées, les séances de réflexion collective, les méthodes de résolution de problèmes en groupe, et l'utilisation d'outils et de plateformes de collaboration peuvent favoriser l'apprentissage collectif au sein d'une organisation.³⁹

2.2.1. Les formes d'apprentissage collectif

L'apprentissage collectif revêt une importance croissante dans un monde en constante évolution. Il ne suffit plus d'avoir des individus performants au sein d'une entreprise, mais il est

³⁸ KHADIR Madjid et KHELFA El Mahdi, « *Audit des capacités d'apprentissage, Cas de la SONATRACH* » mémoire de master 3eme promotion ummto (2016 /2017).

³⁹ Marc Robial, rapport de stage « *Communauté de pratique et travail collectif à distance en documentation* » DEA Communication homme-machine et ingénierie éducative Université de Maine – Le Mans Année 2003-2004

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

de plus en plus nécessaire qu'ils puissent collaborer pour résoudre des problèmes et innover de manière rapide et précise. Selon DE LAAT.M(2001), il existe trois formes d'apprentissage collectif : l'apprentissage en réseau, l'apprentissage en équipe et l'apprentissage au sein de communautés.

- **L'apprentissage en réseau** : L'apprentissage en réseau favorise l'échange et la diffusion des connaissances entre des individus ou organisations connectés. Cela permet la diversification des sources d'apprentissage, l'innovation et la créativité. Cependant, il présente des défis tels que l'engagement des membres et la gestion de l'information. Pour encourager cet apprentissage, il faut créer des environnements collaboratifs, promouvoir la culture du partage et utiliser des outils adaptés ;
- **L'apprentissage en équipe** : L'apprentissage en équipe favorise la collaboration et l'interaction pour acquérir des connaissances, développer des compétences et améliorer les performances. Il renforce la synergie, la communication et la collaboration. Cependant, il peut rencontrer des défis individuels et de communication, qui peuvent être surmontés par un leadership efficace et un environnement de confiance. L'apprentissage en équipe développe les compétences individuelles et collectives ;
- **L'apprentissage au sein d'une communauté** : L'apprentissage au sein d'une communauté de pratique est une forme de collaboration pour approfondir les compétences dans un domaine spécifique. Les membres échangent des connaissances, partagent les meilleures pratiques et favorisent l'innovation. Cela renforce le sentiment d'appartenance grâce à un environnement de confiance et des mécanismes de partage des connaissances.⁴⁰

Tableau N°03: les formes d'apprentissage collectif

	Implicites	Explicites
Résultats individuels	Réseau	Équipe d'apprentissage
Résultats organisationnels collectifs	Équipe de travail	Communauté de pratiques
Résultats professionnels collectifs	Équipe de travail	Communauté d'apprenants

Source : DE LAAT.M et ROBERT-JAN.S « *Apprentissage collectif: perspectives théoriques et moyens de soutenir l'apprentissage en réseau* » formation professionnel, revue NO 27, P17 consulté le 22/05 à 10 :38
Lien en ligne : <http://www.magrh.reconquete-rh.org/DocumentsLibres/Aprentissage%20Collectif.pdf>

Ces trois formes d'apprentissage collectif partagent certains éléments communs, mais présentent également des différences marquées. Les similitudes renvoient aux perspectives d'apprentissage social et aux contextes d'apprentissage, tandis que les différences permettent de comprendre les effets des intentions et des résultats collectifs sur les pratiques d'apprentissage. La principale différence réside dans l'intention cognitive des groupes.

⁴⁰ DE LAAT.M et ROBERT-JAN.S op.cit

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage collectif peut être soit organisationnel, se concentrant sur les processus et résultats intentionnels de l'apprentissage en milieu de travail, comme les communautés de pratique, soit professionnel, réunissant des individus d'une même profession dans différentes organisations pour apprendre ensemble à partir de leurs pratiques différentes. Les résultats collectifs peuvent être similaires à ceux des communautés de pratique, mais dans les communautés d'apprenants, les liens avec le contexte de travail sont plus faibles. Certaines équipes peuvent ne pas viser explicitement des résultats collectifs, avec des résultats individuels ou tacites pour les membres du groupe.⁴¹

2.3. Le lien entre l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel

Les liens entre l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel sont étroits et interdépendants. Chaque dimension de l'apprentissage influence et nourrit les autres, créant ainsi un cycle d'apprentissage continu au sein de l'organisation.

L'apprentissage individuel est la base sur laquelle repose l'apprentissage collectif et organisationnel. Lorsqu'un individu acquiert de nouvelles connaissances, compétences et perspectives, il peut les partager avec les autres membres de l'équipe ou de la communauté, alimentant ainsi l'apprentissage collectif. De même, l'apprentissage individuel est stimulé et enrichi par les interactions et les échanges au sein du collectif.

L'apprentissage collectif se produit lorsque des individus collaborent et partagent leurs connaissances et leurs expériences. Au sein d'une équipe ou d'une communauté de pratique, les membres apprennent les uns des autres, s'entraident dans la résolution de problèmes et construisent collectivement de nouvelles connaissances. L'apprentissage collectif renforce également la cohésion d'équipe et favorise un environnement propice à l'apprentissage individuel.

L'apprentissage organisationnel englobe l'apprentissage collectif et va au-delà, en s'intéressant aux processus d'apprentissage qui se produisent à l'échelle de l'organisation dans son ensemble. Il vise à créer une culture d'apprentissage, des structures et des mécanismes permettant de capturer, partager et diffuser les connaissances et les bonnes pratiques au sein de l'organisation. L'apprentissage organisationnel soutient ainsi l'apprentissage individuel et collectif en fournissant les ressources, les incitations et les opportunités nécessaires à leur développement.

En résumé, l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel forment un système interconnecté où chaque dimension nourrit et soutient les autres. L'apprentissage individuel enrichit l'apprentissage collectif, qui à son tour alimente l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage organisationnel crée un environnement propice à l'apprentissage individuel et collectif en fournissant les structures et les ressources nécessaires. Ensemble, ces dimensions de l'apprentissage favorisent l'innovation, la résolution de problèmes, l'adaptabilité et la performance globale de l'organisation.

En cela, ils modifient les éléments de la culture organisationnelle ainsi que les théories in use (théories d'usage) de l'organisation: il y a donc apprentissage organisationnel au sens où l'organisation apprend de nouvelles façons de faire partager par plusieurs groupes d'acteurs.

⁴¹ DE LAAT.M et ROBERT-JAN.S op.cit

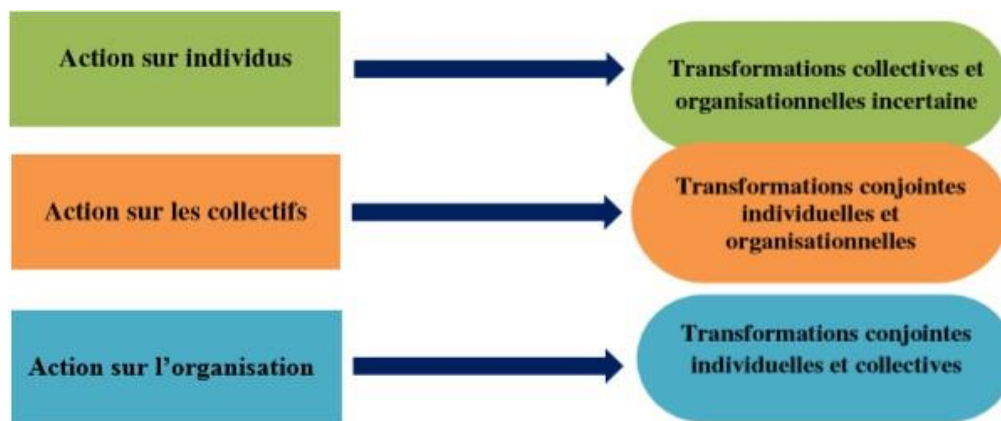
CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

Cette succession entre les trois types d'apprentissages est à prendre en compte lorsque le praticien met en œuvre un dispositif qui agit sur un ou plusieurs des trois pôles: individu, le collectif et l'organisation.

Au plan de l'action, il nous semble ainsi utile de faire une distinction entre trois cas comme la présente dans la (figure N°03) :

- Lorsque le dispositif touche le collectif, les changements s'opèrent également aux niveaux individuels et organisationnels ;
- Lorsqu'il concerne l'organisation, il laisse des traces sur les individus et collectifs ;
- Lorsque le dispositif mis en place touche l'individualité, il n'autorise à penser que des transformations collectives et organisationnelles aient lieu

Figure N°03 : plan d'action des cas d'actions



Source : KHADIR.M et KHELFA.El.M, op.cit

2.4. Les facteurs favorisant l'apprentissage organisationnel et les obstacles

Pour favoriser l'apprentissage organisationnel, il est essentiel de mettre en place plusieurs facteurs clés qui permettent d'encourager et de soutenir le processus d'apprentissage au sein de l'entreprise.

Tout d'abord l'apprentissage organisationnel, un leadership fort et engagé est essentiel. Les dirigeants doivent établir des objectifs d'apprentissage clairs, allouer les ressources nécessaires et montrer l'exemple en participant à des activités d'apprentissage, permettant ainsi un environnement propice à l'apprentissage au sein de l'organisation.

La création d'une culture d'apprentissage ouverte et positive encourage les employés à rechercher de nouvelles connaissances, à remettre en question les pratiques existantes et à partager leurs idées et expériences. Cela favorise la prise de risque, l'expérimentation et l'apprentissage à partir des erreurs.

La mise en place de structures et de processus d'apprentissage formels est importante. Cela comprend des programmes de formation adaptés, l'utilisation de plateformes d'apprentissage en ligne et des pratiques de partage des connaissances telles que les communautés de pratique.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

La collaboration et l'échange de connaissances sont essentiels à l'apprentissage organisationnel. Les organisations doivent encourager la collaboration, offrir des espaces de partage et des mécanismes de communication efficaces, et reconnaître les contributions individuelles à l'apprentissage collectif.

L'apprentissage par l'expérience est essentiel à l'apprentissage organisationnel. Les organisations encouragent les membres à prendre des responsabilités, à relever de nouveaux défis et à tirer des leçons de leurs expériences. Cela se fait par des opportunités d'apprentissage pratique et en favorisant l'autonomie, l'évaluation des risques et la réflexion sur les expériences vécues.

Pour favoriser l'apprentissage organisationnel, il est important de soutenir l'apprentissage continu en offrant des incitations à la formation et au développement professionnel, tels que des programmes de mentorat, des possibilités de coaching ou des bourses d'études. La création de communautés de pratique encourage les employés à partager leurs connaissances et leurs expériences, renforçant ainsi l'apprentissage continu. L'accès à des ressources d'apprentissage, comme des bibliothèques de connaissances, des bases de données ou des plateformes d'apprentissage en ligne, facilite l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances.

Pour promouvoir l'apprentissage organisationnel, il faut un leadership fort, une culture d'apprentissage positive, des structures d'apprentissage formelles, la collaboration, l'apprentissage par l'expérience et l'apprentissage continu. Ces facteurs favorisent l'acquisition de connaissances, l'innovation et l'amélioration continue des performances.⁴²

2.4.1. Une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage

Une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage encourage l'ouverture d'esprit, la remise en question des pratiques existantes et la recherche de nouvelles connaissances. Cela favorise l'innovation et la croissance au sein de l'entreprise.

En outre, une culture d'apprentissage repose sur la confiance et le soutien mutuels. Les employés doivent se sentir en sécurité pour exprimer leurs idées, prendre des risques et apprendre de leurs erreurs, sans craindre de sanctions ou de jugement. La confiance et le soutien créent un environnement propice à l'expérimentation, à la créativité et à la prise de décision éclairée.

Une culture d'apprentissage favorise la collaboration, le partage des connaissances et l'apprentissage continu. Elle encourage les employés à partager leurs connaissances, à apprendre les uns des autres et à se former régulièrement. Cette culture renforce l'intelligence collective de l'organisation, favorise l'adaptation aux changements et permet le développement individuel des employés.

Les leaders jouent un rôle crucial dans la création et le maintien d'une culture d'apprentissage. Ils doivent être des exemples d'apprentissage en participant à des activités

⁴² Surpely Joëlle « *l'apprentissage organisationnel* » article In <http://dea128fc.free.fr/Doc%20en%20stock/surply%20apprentissage%20organiosationnel.pdf>
Consulté le 20/05/2023 à 10 :55

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

d'apprentissage, en reconnaissant et en valorisant les apprentissages des employés, et en favorisant un environnement propice à l'expérimentation et à l'innovation. Le leadership exemplaire inspire et motive les employés à s'engager dans un processus d'apprentissage continu.

Enfin, une culture d'apprentissage nécessite des ressources et un soutien approprié. Cela peut inclure des budgets autorisés à la formation et au développement, l'accès à des outils et des technologies d'apprentissage, ainsi que des opportunités de mentorat et de coaching. Ces ressources et ce soutien ont soutenu que l'apprentissage est pris au sérieux et soutenu au sein de l'organisation.⁴³

En favorisant une culture organisationnelle basée sur ces principes, les entreprises créent un environnement propice à l'apprentissage, souhaitent l'innovation, encouragent l'adaptabilité et adoptent les performances globales de l'organisation. Cette culture d'apprentissage favorise la résilience, la compétitivité et la capacité de l'organisation à s'adapter aux défis et aux opportunités changeantes de son environnement.

2.4.2. Les obstacles à l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel peut être entraîné par plusieurs obstacles qui limitent la capacité d'une entreprise à acquérir, à partager et à appliquer efficacement les connaissances. L'un des principaux obstacles est la rigidité organisationnelle, caractérisée par des structures hiérarchiques rigides et des processus bureaucratiques. Ces éléments entravent la circulation fluide des connaissances, rendant difficile l'expérimentation, l'innovation et la remise en question des pratiques existantes.

Une autre barrière à l'apprentissage organisationnel est la culture du silence, où les employés ont peur de partager leurs idées, de poser des questions ou de signaler des erreurs. Cette culture inhibe la communication ouverte et transparente, empêchant ainsi l'apprentissage à partir des erreurs passées et la recherche de solutions plus efficaces.

Le manque de partage des connaissances est également un obstacle majeur. Lorsque les employés ne sont pas encouragés ou incités à partager leurs connaissances et leurs expériences, l'apprentissage organisationnel est entraîné. Des silos d'information se forment, où les connaissances sont retenues par des individus ou des départements, plutôt que d'être partagées et diffusées dans toute l'organisation.

L'absence de mécanismes de flux constitue un autre obstacle à l'apprentissage organisationnel. Sans des retours d'informations clairs sur les performances et les résultats, il devient difficile de comprendre ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré. Les mécanismes formels et informels de diffusion sont essentiels pour favoriser un environnement d'apprentissage continu.

La résistance au changement est également un défi majeur à l'apprentissage organisationnel. Les individus peuvent être attachés aux méthodes et aux pratiques existantes, ce qui limite leur volonté d'adopter de nouvelles idées ou de remettre en question les processus

⁴³ SMITH.J, et DOE. A. « Construire une culture organisationnelle propice à l'apprentissage : stratégies et impacts ». Journal du développement organisationnel, 45(2), P123-140(2010).

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

en place. Cette résistance au changement entrave l'adaptabilité de l'organisation et sa capacité à évaluer.

Le manque de ressources dédiées à l'apprentissage constitue un obstacle supplémentaire. L'investissement insuffisant en termes de temps, de budget et de soutien limité aux initiatives d'apprentissage organisationnel. Allouer les ressources adéquates à la formation, aux technologies d'apprentissage et aux opportunités de développement professionnel est crucial pour soutenir une culture d'apprentissage au sein de l'organisation.

Pour surmonter ces obstacles, les entreprises doivent favoriser une culture d'apprentissage ouverte, encourager la communication et le partage des connaissances. Il est essentiel de créer des mécanismes de flux efficaces pour évaluer les performances et favoriser l'amélioration continue. De plus, il convient d'encourager l'innovation, d'adopter une approche du changement et de l'adaptabilité, et d'allouer les ressources nécessaires à l'apprentissage et au développement. L'apprentissage organisationnel est entraîné par divers obstacles, tels que la rigidité organisationnelle, la culture du silence, le manque de partage des connaissances, l'absence de mécanismes de flux, la résistance au changement et le manque de ressources dédiées.

2.4.3. Les stratégies pour favoriser l'apprentissage organisationnel

Pour favoriser l'apprentissage organisationnel, il existe plusieurs stratégies que les entreprises peuvent mettre en œuvre. Voici quelques-unes de ces stratégies :

- **Stratégie de Création d'une culture d'apprentissage** : Une culture d'apprentissage favorise l'ouverture d'esprit, l'exploration de nouvelles idées, l'expérimentation et la recherche de connaissances. Les dirigeants soutiennent et valorisent l'apprentissage des employés ;
- **Favoriser le partage des connaissances** : Encourager le partage des connaissances favorise l'apprentissage organisationnel. Des plateformes de partage, des communautés de pratique et des espaces de collaboration permettent aux employés de partager expériences, idées et apprentissages, renforçant ainsi la diffusion et la construction collective des connaissances ;
- **Développer des programmes de formation et de développement** : Les programmes de formation offrent des opportunités d'apprentissage formelles aux employés, tels que des sessions internes, mentorat, cours en ligne, etc. Les entreprises doivent les aligner sur leurs besoins et investir dans leur développement ;
- **Encourager l'apprentissage par l'expérience** : L'apprentissage par l'expérience favorise l'apprentissage organisationnel. Les entreprises encouragent les employés à prendre des responsabilités, relever de nouveaux défis et apprendre de leurs expériences professionnelles à travers des projets, des rotations de postes, des groupes de travail transversaux, etc ;
- **Favoriser le renvoi et l'apprentissage basé sur les erreurs** : Le renvoi constructif favorise l'apprentissage en encourageant une culture où les erreurs sont vues comme des opportunités d'apprentissage ;

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

- **Encourager l'innovation et l'expérimentation** : L'apprentissage organisationnel favorise l'innovation. Les entreprises encouragent l'innovation en créant un environnement propice à l'expérimentation et à la prise de risques, avec des incitations, des budgets dédiés et une reconnaissance des idées novatrices ;
- **Utiliser les technologies de l'information** : Les technologies de l'information favorisent l'apprentissage organisationnel en facilitant l'accès à l'information, la collaboration et le partage des connaissances ;
- **Favoriser la diversité et l'inclusion** : La diversité des perspectives et des expériences est une source d'apprentissage précieuse pour une organisation ;
- **Créer des espaces d'apprentissage formels et informels** : Les entreprises créent des espaces d'apprentissage pour favoriser l'échange, la réflexion et l'apprentissage continu.

En mettant en œuvre ces stratégies, les organisations peuvent créer un environnement propice à l'apprentissage organisationnel, favoriser l'innovation, améliorer les performances globales et s'adapter aux changements du marché. Il est important de noter que chaque organisation est unique, et il est donc essentiel d'adapter ces stratégies en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise et de sa culture. Les dirigeants et les gestionnaires jouent un rôle clé dans la promotion de l'apprentissage organisationnel en fournissant le soutien et les ressources nécessaires, en encourageant l'engagement des employés et en démontrant l'importance de l'apprentissage continu.⁴⁴

⁴⁴ SENGE.P « *la cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent* » édition : First, Paris 1991. (SENGE.P « *The Fifth Discipline* » éd : Doubleday London 1990).

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

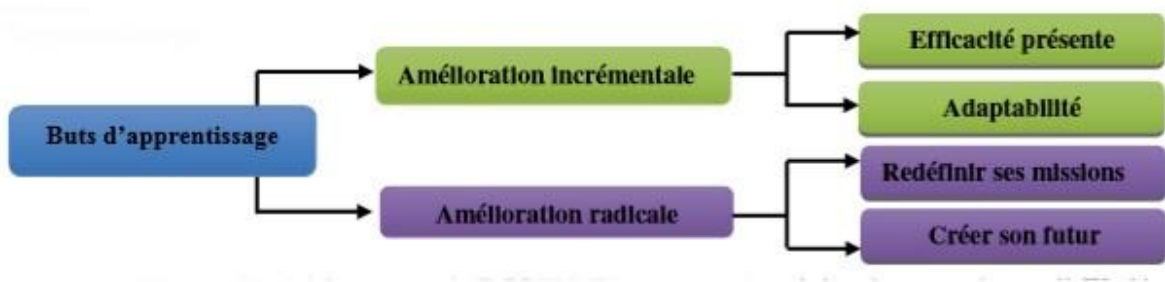
Section 03 : les dimensions de l'apprentissage organisationnel (objectifs, structures, sources)

La section suivante, se penche sur les aspects essentiels de l'apprentissage organisationnel. Cette approche tridimensionnelle met en évidence les objectifs visés par l'apprentissage organisationnel, les structures qui doivent sa mise en œuvre et les sources de connaissances mobilisées. En explorant ces dimensions clés, nous pourrions mieux comprendre comment les organisations cherchent à promouvoir l'apprentissage, à développer leurs capacités internes et à tirer parti des ressources disponibles pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

3.1. Les objectifs de l'apprentissage

La littérature sur l'apprentissage organisationnel distingue deux caractéristiques majeures en ce qui concerne ses objectifs. L'apprentissage peut viser soit une amélioration incrémentale (incremental improvement), soit une amélioration radicale (radical improvement).

Figure N°04 : Les caractéristiques de l'apprentissage par rapport aux buts de l'apprentissage



Source : KHADIR.M et KHELFA.EI.M op. cit, P40.

3.1.1. L'amélioration incrémentale

L'amélioration incrémentale est souvent associée à des contextes où des actions répétées sont nécessaires, telles que la production de biens ou de services, ou des processus spécifiques dans un environnement de bureau. Ce type de cycle répétitif offre l'opportunité de traiter les résultats comme des procédures opérationnelles et de tester rapidement les améliorations apportées.

Prenons l'exemple d'une organisation dont les objectifs et les mesures de succès ou de performances sont stables, ou du moins perçus comme tels. Le défi consiste alors à améliorer la performance au sein de cette structure existante. Ces processus d'amélioration relèvent généralement de l'amélioration incrémentale, car un changement radical nécessiterait des objectifs ou des indicateurs de mesure différents. Le concept d'apprentissage en simple boucle a été développé pour décrire cette amélioration qui ne remet pas en question l'objectif lui-même. Un exemple classique est celui d'un thermostat qui régule la température, sans remettre en question la pertinence de la température fixée, mais en visant simplement à l'atteindre.

L'amélioration incrémentale présente plusieurs avantages dans ce type de contexte. Elle permet d'optimiser les processus existants en identifiant les inefficacités et en apportant des ajustements progressifs. Elle permet également de minimiser les risques et les perturbations

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

associés à des changements radicaux. En se concentrant sur des améliorations continues, l'organisation peut maintenir sa stabilité tout en recherchant une performance accrue.

Cependant, il est important de souligner que l'amélioration incrémentale a ses limites. Dans certains cas, des changements radicaux ou innovants peuvent être nécessaires pour faire face à des défis majeurs ou pour saisir de nouvelles opportunités. Dans de tels cas, l'organisation devra envisager des approches d'amélioration plus radicales, qui remettront en question les objectifs et les mesures existants, l'amélioration incrémentale est une approche efficace pour améliorer la performance dans des contextes où les objectifs et les mesures sont stables. Elle permet d'optimiser les processus existants et de réaliser des ajustements progressifs pour une amélioration continue. Cependant, il est important de trouver un équilibre entre l'amélioration incrémentale et les changements plus radicaux pour s'adapter aux besoins et aux défis spécifiques de l'organisation.

3.1.1.1. La priorité est donnée à l'efficacité actuelle

Dans le cadre de l'amélioration incrémentale, la priorité est donnée à l'efficacité actuelle de l'organisation. L'objectif principal est d'optimiser les processus existants afin d'obtenir des résultats plus efficaces et efficaces.

L'amélioration incrémentale consiste à identifier les inefficacités et les obstacles limitant la performance optimale, puis à apporter des ajustements progressifs pour les éliminer. Cette approche vise des gains marginaux cumulatifs pour une amélioration significative. Elle maximise l'utilisation des ressources existantes et minimise les perturbations et les risques. Cependant, elle peut limiter l'innovation et l'adaptation aux changements majeurs. Un équilibre entre l'amélioration incrémentale et l'innovation est nécessaire pour assurer l'adaptation de l'organisation à son environnement.

3.1.1.2. La priorité est donnée à l'adaptabilité

Dans le domaine de l'apprentissage organisationnel, l'adaptation et l'adaptabilité sont deux objectifs distincts. L'adaptation se concentre sur l'ajustement et la correction d'erreurs dans les routines établies de l'organisation, tandis que l'adaptabilité vise à réagir aux changements de manière continue et proactive. L'adaptabilité nécessite des compétences telles que la créativité, la pensée critique et la collaboration, et vise à être à la pointe de l'innovation. Certains théoriciens considèrent l'approche incrémentale et l'apprentissage en simple boucle comme limitants, préférant l'apprentissage créateur. Les organisations doivent trouver un équilibre entre adaptation et adaptabilité pour développer une capacité d'apprentissage dynamique qui favorise l'innovation et la compétitivité à long terme.

3.1.2. L'amélioration radicale

Dans les environnements en constante évolution, les entreprises reconnaissent que le progrès incrémental peut ne pas suffire. Les industries qui utilisent intensivement les nouvelles technologies sont particulièrement enclines à créer de nouveaux produits qui remettent en question les compétences existantes, obligeant ainsi les concurrents à apprendre le nouveau modèle ou à abandonner.

C'est dans ce contexte que le changement radical prend place, notamment grâce à l'apprentissage en double boucle. Les acteurs engagés dans ce type d'apprentissage visent à

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

atteindre leurs objectifs tout en cherchant à améliorer ces objectifs eux-mêmes. La création de savoir devient ainsi le processus d'apprentissage prédominant, et les organisations concentrent leur attention sur la création de leur propre avenir plutôt que sur l'adaptation aux changements externes. L'apprentissage en double boucle est un processus cognitif qui implique une approche heuristique, imaginative et qui modifie les schémas de connaissances et de réponses, voire en produit de nouveaux. Dans ce contexte, la capacité à remettre en question les schémas de pensée existants et à désapprendre devient essentielle.

Par ailleurs, des forces perturbatrices internes ou externes peuvent amener le système à s'éloigner considérablement de ses paramètres d'équilibre initiaux, rendant ainsi improbable son rétablissement. À ce stade, un changement infime, qui normalement n'entraînerait pas une transformation majeure, peut conduire le système vers une nouvelle configuration.

Plus les composantes d'une organisation sont fortement interdépendantes, plus elle résiste aux changements et plus il devient difficile d'identifier un élément isolé responsable de la réussite ou de l'échec de celle-ci. Le changement est alors retardé jusqu'à ce que le « *coût de non-restructuration* », c'est-à-dire le manque d'adaptation à la situation actuelle, devienne suffisamment élevé pour justifier un mouvement global touchant un grand nombre d'éléments à la fois, ce que l'on appelle le changement quantique. Ce type de changement est rare et rapide, et il est souvent dramatique et révolutionnaire dans ses effets.

Mis à part les situations de crise profonde, trois circonstances sont particulièrement propices à ce type de changement : le vieillissement du système, l'arrivée d'une personnalité externe forte telle qu'un nouveau dirigeant ou un consultant, et l'atteinte de bornes temporelles importantes où l'on fait le bilan de ce qui a été accompli et de ce qui reste à faire.

Dans un environnement en évolution constante, les entreprises doivent être capables de s'adapter et d'apprendre de manière radicale. L'apprentissage en double boucle et le changement quantique sont des approches qui permettent de remettre en question les schémas existants et de créer de nouvelles configurations. Cependant, ces types de changement comportent des défis importants et nécessitent une gestion proactive du changement et une capacité à désapprendre les schémas de pensée obsolètes.

3.1.2.1. Redéfinir la mission et la vision de l'organisation

De nombreuses organisations remettent en question la logique de leurs activités actuelles et redéfinissent leurs activités en fonction des résultats obtenus. Cette remise en cause conduit souvent à l'adoption d'une nouvelle stratégie d'ouverture et à une restructuration des relations avec les concurrents. Dans ces cas, la vision joue un rôle prédominant. La vision est un concept fondamental dans la pensée stratégique, car elle incite une entreprise à se fixer des ambitions démesurées pour l'avenir par rapport à ses ressources actuelles.

La vision représente un point de repère vers lequel l'entreprise se projette dans le futur, en s'affranchissant des contingences liées à son passé et à son présent. L'idée de rupture est cruciale dans ce contexte, car elle permet de sortir de l'inertie des conditions présentes. La vision doit être inspirante et nourrir l'ambition de l'entreprise. Ces ambitions sont censées guider le développement à long terme de l'entreprise, en générant l'énergie nécessaire et en mobilisant tous les membres de l'organisation.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

Pour élaborer sa vision, l'entreprise doit réfléchir au-delà d'une simple démarche prospective et se projeter dans l'environnement futur, voire imaginer ce qu'elle souhaite qu'il devienne. Cette réflexion crée une tension interne à l'entreprise, en raison de l'écart entre la réalité présente perçue par les membres de l'organisation et le futur souhaité.

La vision peut parfois faire prendre conscience d'un écart considérable, rendant la vision irréaliste voire fantaisiste, et pouvant décourager au lieu de mobiliser les acteurs. Cependant, tout écart peut être une source de dynamisme. Comme le souligne HAMEL.G, la tension générée par la vision peut stimuler la créativité et l'apprentissage organisationnel, qu'il s'agisse d'une simple boucle ou d'une double boucle, en fonction du niveau d'ambition suggéré à l'organisation et de la menace potentielle qu'elle peut engendrer. Le tableau N° 4 permet de synthétiser ces liens entre le niveau de tension et le type d'apprentissage qui peut en résulter.

Selon le niveau de tension exercé sur l'organisation, les formes et les niveaux d'apprentissage peuvent varier. Il est important de noter que l'apprentissage en double boucle élargit la définition des statuts d'une organisation, sans pour autant abandonner les objectifs initiaux. Les niveaux d'ajustement s'alignent sur la vision globale, dans l'espoir d'une synergie optimale.

Tableau N°04 : Vision, tension et apprentissage

		Tension	Apprentissage	
			Niveau	Forme
VISION (Ecart entre l'ambition et les ressources présentes)	Excessif	Inhibitrice	Simple boucle ou double boucle	Pas d'apprentissage
	Fort	Créatrice	Invention double boucle	Transformation Expérimentation
	Modéré	Régulatrice	Amélioration simple boucle	Imitation Adaptation
	Insuffisant	Inexistante	Simple boucle ou double boucle	Pas d'apprentissage

Source : KHADIR.M et KHELFA.El.M op. cit P45.

3.1.2.2. Créer le futur

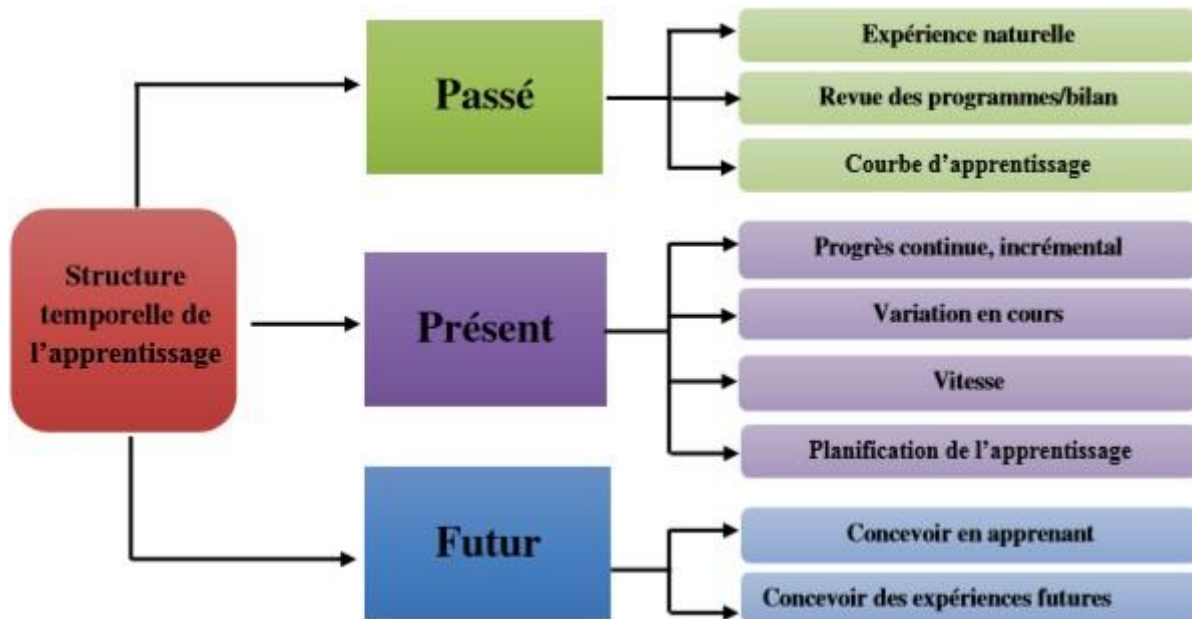
Créer le futur implique d'anticiper et de façonner activement les conditions à venir plutôt que de simplement réagir à celles-ci. Les organisations qui se fixent cet objectif cherchent à prendre l'initiative et à exercer une influence proactive sur leur environnement. Elles adoptent une approche visionnaire, en s'appuyant sur leur capacité à innover, à anticiper les tendances émergentes et à introduire des changements disruptifs. En créant le futur, ces organisations cherchent à façonner leur propre destin plutôt que de s'adapter passivement aux circonstances extérieures.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

3.2. Structure temporelle de l'apprentissage

L'apprentissage implique le traitement de l'information, la formulation de conclusions et la mise en œuvre d'actions. Les sources d'information peuvent provenir du passé, du présent ou de l'avenir, y compris des événements passés, des activités en cours, des expériences à venir ou des scénarios futurs. Selon que l'accent est mis sur le passé, le présent ou l'avenir, différentes méthodes d'apprentissage peuvent être utilisées, comme illustré dans la figure N°5.

Figure N°05 : Structure temporelles de l'apprentissage



Source : KHADIR.M et KHELFA.EI.M op. cit, P46

3.2.1. Apprendre à partir de l'expérience passée

Les informations peuvent provenir de différentes sources telles que des expériences naturelles, la revue de programmes précédents ainsi que l'analyse du passé ou des courbes d'apprentissage pour établir un lien entre les expériences et les progrès. Les sources de l'information peuvent être multiples et variées. Elles peuvent provenir d'expériences naturelles, telles que des observations directes ou indirectes du monde qui nous entoure. Les programmes éducatifs constituent également une source importante d'informations structurées et organisées permettant de développer notre compréhension sur un sujet donné.

De plus, il est possible de tirer profit des leçons apprises dans le passé pour mieux comprendre les événements actuels et anticiper les futurs développements. En effet, la réflexion critique sur les erreurs passées peut aider à améliorer les prises de décisions futures, l'utilisation des courbes d'apprentissage peut s'avérer très utile pour relier l'expérience aux progrès réalisés en termes de connaissances acquises ou compétences développées au fil du temps.

3.2.1.1. Apprendre à travers des expériences naturelles

L'apprentissage à partir du passé offre des informations historiques précieuses sur les méthodes de fonctionnement et les changements opérés par les entreprises. Cependant, il présente des limites, notamment la formation de routines stables et la difficulté de relier les

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

résultats observés à des comportements spécifiques. Il est important de compléter cet apprentissage par d'autres méthodes pour favoriser un processus d'apprentissage plus efficace.

3.2.1.2. Réexamen des programmes et tirer les leçons du passé

L'examen des programmes passés et l'apprentissage à partir de ces expériences sont des moyens importants pour les entreprises d'améliorer leurs pratiques. Cela leur permet d'analyser les succès et les échecs, d'identifier les meilleures pratiques et de faire des ajustements pour l'avenir. Cependant, cette approche a ses limites, car elle ne peut pas toujours anticiper les changements futurs. Il est donc essentiel de compléter cet apprentissage par d'autres méthodes pour une adaptation continue et une prise de décision éclairée.

3.2.1.3. Courbes d'apprentissage pour relier l'expérience au progrès

Les leçons tirées des bilans de programmes sont souvent résumées en courbes d'apprentissage qui relient l'expérience au progrès. Elles se présentent généralement sous la forme suivante :

- $X_n = KN - b$;
- X_n = le coût pour produire la nième unité ;
- N = volume de production cumulé ;
- K = une constante dérivée empiriquement ;
- b = une constante qui gouverne le taux de baisse du coût.

Les courbes d'apprentissage peuvent également s'appliquer à l'amélioration de la qualité. Elles sont toujours précieuses mais elles nécessitent des changements dans toute entreprise pour bénéficier totalement des améliorations obtenues. La préoccupation du changement devient donc un élément central dans notre réflexion concernant la compréhension, la mesure et la gestion des organisations apprenantes.

Finalement, lorsqu'on se fie à l'expérience passée pour orienter une action future, on peut être sujet à des perceptions partielles et biaisées. MARQUARDT.M.J et REYNOLDS.A ont recensé toutes les erreurs commises par les individus lorsqu'ils tentent de tirer des déductions appropriées à partir du passé.

Cela souligne l'importance de ne pas s'appuyer uniquement sur l'expérience passée, mais aussi d'intégrer d'autres sources d'informations et de prendre en compte les changements contextuels et les nouvelles réalités. Une approche plus holistique, combinant l'expérience passée, l'analyse des données actuelles et une vision prospective, permet de réduire les biais et d'adopter des décisions plus éclairées pour l'avenir.⁴⁵

3.2.2. Apprendre à partir du présent

L'apprentissage peut parfois être intégré dans le processus d'une organisation tant cet apprentissage en fait est un résultat automatique de l'activité quotidienne. Il n'est pas nécessaire

⁴⁵ MARQUARDT.M.J et REYNOLDS.A, « Une organisation apprenante mondiale, gagnant un avantage concurrentiel grâce à l'apprentissage continu », éd : Irwin Professional Publishing, New York, 1994.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

de suspendre les activités pour étudier les événements passés, car les processus actuels sont conçus pour suggérer des améliorations. Ce type d'apprentissage vise généralement un objectif modeste mais continu : la recherche constante de perfectionnement et d'amélioration.

3.2.2.1. Les méthodes de management de la qualité totale

La gestion de la qualité englobe plusieurs méthodes d'apprentissage visant à apporter des améliorations progressives et continues aux opérations en cours. Certaines de ces méthodes peuvent être utilisées comme outils de gestion dans le processus de gestion d'une organisation apprenante, telles que le Kaizen ⁴⁶et les 5 Pourquoi (5 Why).⁴⁷

Pour contribuer à la performance globale de l'entreprise, la qualité totale, c'est-à-dire tous les outils que l'on regroupe sous ce nom générique, a défini trois (03) objectifs indissociables qui sont partie intégrante du concept d'organisation apprenante, qui sont :

- **Satisfaire le client** : cela signifie la qualité garantie des produits, la qualité assurée des services et la qualité maîtrisée des coûts ;
- **Gagner durablement de l'argent** : est un objectif qui s'articule sur deux axes ayant pour but d'exister toujours plus et mieux que ses concurrents : le premier axe vise à optimiser les ressources, le second axe s'attache quant à lui à une adaptation permanente aux marchés (innovation, création) ;
- **Répondre aux aspirations du personnel** : c'est favoriser et obtenir en permanence la contribution de toutes les intelligences et énergies de l'entreprise aux actions de progrès.

Pour réaliser ces trois objectifs, la qualité totale va donc s'appuyer sur deux groupes de démarches indissociables et simultanées qui sont :

- Les démarches participatives, dont le but est de développer les ressources humaines ;
- Les démarches qualité, dont le but est de développer les ressources techniques.

Ces deux démarches sont alors soutenues par un ensemble de domaines (environnement, compétence, communication, sécurité, etc.) où de nombreux outils spécifiques ainsi mis en œuvre afin de satisfaire nos trois objectifs.

3.2.2.2. Faire fonctionner et utiliser la variété ou la diversité

Les organisations qui encouragent la variété dans leurs politiques et leurs routines ont l'opportunité d'apprendre de petites expériences quotidiennes. La diversité apporte des enseignements précieux, à condition que les résultats liés aux changements soient systématiquement enregistrés. La capacité à réagir rapidement à un environnement changeant est essentielle pour l'apprentissage.

&

⁴⁶ KAIZEN, processus d'amélioration continue fondé sur des actions concrètes, simples et peu onéreuses. Est tout un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs. Le terme est actuellement très connu dans le monde de l'industrie.

⁴⁷ Les cinq pourquoi « 5 Why », la base d'une méthode de résolution de problèmes proposée dans un grand nombre de systèmes de qualité. Il s'agit de poser la question pertinente commençant par un pourquoi afin de trouver la source, la cause principale de la défaillance. Cette méthode de travail est surtout faite pour trouver la cause principale du problème rencontré

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

Accélérer tous les processus d'apprentissage permet à une organisation d'agir plus rapidement et de mieux répondre aux besoins du marché. Parfois, introduire des activités redondantes peut accélérer le partage et la diffusion des connaissances. Les entreprises qui tolèrent un certain pourcentage d'échecs peuvent transformer ces erreurs en opportunités d'apprentissage et d'amélioration. L'incompatibilité entre l'individu et l'organisation peut être considérée comme un défi permanent, nécessitant des approches approximativement justes et rapides plutôt que des approches parfaitement justes et lentes. L'apprentissage au présent implique des changements fréquents et des variations mineures pour identifier les améliorations possibles. Il est important de ne pas tomber dans le piège des compétences en limitant les options à l'expérience passée. Une adaptation lente peut parfois permettre une exploration plus large des alternatives.⁴⁸

3.2.3. L'apprentissage orienté vers le futur

Le futur en lui-même ne fournit pas d'informations pour l'apprentissage, mais les organisations confrontées à une incertitude croissante utiliseront les modèles futurs pour orienter leurs actions présentes. Les organisations qui cherchent à réaliser des améliorations radicales concevront des expérimentations qui mettent à l'épreuve les réponses aux changements radicaux.

3.2.3.1. Concevoir en apprenant

Avant les années 1960, l'apprentissage n'était pas considéré comme un objectif clairement défini dans la stratégie des entreprises. Cependant, des études, comme celles menées par la Royal Dutch Shell, ont démontré l'importance de la planification en tant qu'activité d'apprentissage tournée vers le futur, offrant ainsi un avantage concurrentiel.

La planification devient un moyen d'apprendre la dynamique de l'industrie future et d'acquérir de l'expérience à travers des scénarios et des simulations. La planification stratégique se divise en deux objectifs : la défense contre les événements adverses et la reconnaissance des opportunités nouvelles. La défense réussie est mesurable à travers des indicateurs tels que la part de marché ou la rentabilité. En revanche, l'incapacité à reconnaître de nouvelles opportunités est plus difficile à observer et peut entraîner le maintien du statu quo, voire la fermeture de l'entreprise si elle est déconnectée de son environnement. Mesurer le succès d'un apprentissage orienté vers l'avenir est plus complexe que mesurer un apprentissage visant à maintenir une situation actuelle.⁴⁹

3.2.3.2. Concevoir les expériences futures

HUBER.G.P fait une distinction entre la variation en cours et les expériences bien conçues, chacune ayant des objectifs d'apprentissage et d'adaptation distincts. La variation en cours vise à maintenir un état de changement constant dans les structures, les processus et les objectifs de l'entreprise pour améliorer sa capacité d'adaptation. En revanche, les expériences conçues visent une adaptation optimale en utilisant les meilleures pratiques acquises, ce qui peut entrer en conflit avec l'adaptabilité nécessaire au changement continu. Un apprentissage ne nécessite pas que toutes les expériences soient couronnées de succès. Parfois, l'échec peut

⁴⁸ LEVITT.B et MARCH.J.G, « *apprentissage organisationnel* », Annual Review of Sociology, 1988, vol. 14.

⁴⁹GEUS.A.P, « *Planification de l'apprentissage* », Harvard Business Review. Mars-Avril 1988, PP. 70-74.

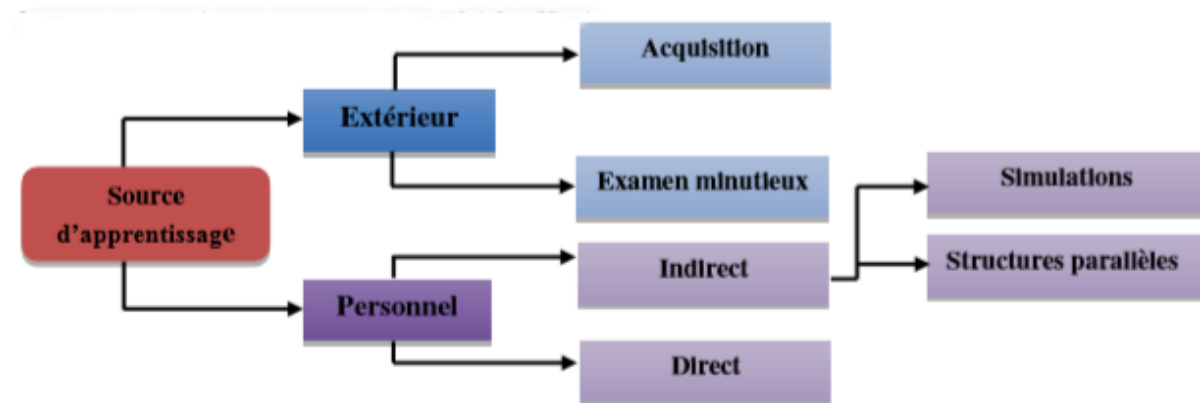
CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

être bénéfique. SITKIN.S.B a identifié des critères pour que les échecs puissent conduire à l'apprentissage : ils doivent résulter d'actions planifiées, avoir des résultats incertains, être de taille modeste et se dérouler dans des domaines familiers. Les échecs intelligents, comme les appelle SITKIN.S.B, remettent en question les théories existantes en fournissant des preuves contradictoires, stimulant ainsi l'action et la réflexion. Il est important de souligner que l'erreur en elle-même n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'apprentissage. Les expériences réussies sont directement liées à l'amélioration des performances, et de nombreux exemples en témoignent.⁵⁰

3.3. Les sources d'apprentissage

Les sources d'apprentissage peuvent être variées et proviennent à la fois du monde extérieur et des opérations internes d'un individu. Ces sources comprennent, entre autres. Dans la Figure N°6, nous illustrons les diverses méthodes d'apprentissage issues de sources externes ou internes.

Figure N°06 : les sources d'apprentissage



Source : KHADIR.M et KHELFA.El.M op. cit P52

3.3.1. Apprendre à partir de l'extérieur

Les organisations utilisent souvent l'apprentissage en étudiant l'expérience des autres pour initier des programmes de perfectionnement ou d'amélioration. Cela sert de moyen de diagnostic en montrant ce qui est possible en se basant sur les actions entreprises par d'autres organisations, permettant ainsi d'éviter les pièges et les erreurs commises par ces dernières, et de se concentrer uniquement sur les facteurs de réussite. En quelque sorte, l'apprentissage délégué peut donner un avantage concurrentiel aux organisations.

Cette approche est souvent appelée "benchmarking", une forme populaire d'apprentissage délégué qui met en valeur l'apprentissage en identifiant des comparaisons directes. Cependant, il est important de préciser que l'apprentissage par le biais des autres ne se limite pas à l'observation des concurrents ou des industries similaires. Il implique également d'apprendre à partir des clients, des fournisseurs et de toute autre personne ou institution liée à l'organisation, qui peut fournir des informations pertinentes. Les actionnaires sont également

⁵⁰ SITKIN.S.B, (directeur du Centre de sciences et politiques comportementales de l'Université Duke), « apprendre à travers les erreurs, citer dans. M. D. COHEN, *l'apprentissage organisationnel* », éd. L. S. Sproull. 1996. PP. 541-577.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

une source d'informations à consulter. Ces moyens contribuent ainsi à fournir des indicateurs de gestion importants pour la gestion d'une organisation apprenante.

3.3.1.1. Acquisitions, fusions et alliances

Lorsqu'une organisation cherche à rester en phase avec les changements économiques et organisationnels, elle peut choisir d'acquérir des connaissances par le biais de fusions ou d'alliances. Ces processus permettent de partager non seulement des ressources financières, mais aussi des connaissances. Cependant, lorsqu'une entreprise est acquise, il est essentiel de prendre en compte la culture d'entreprise spécifique dans laquelle ces connaissances sont intégrées. Les différences culturelles peuvent entraver le partage des connaissances et entraîner une séparation entre les organisations. *« Les alliances, bien qu'étant des relations moins permanentes, comportent également leurs propres risques, similaires à ceux des acquisitions. Certaines entreprises s'allient pour apprendre une technologie spécifique, tandis que l'autre entreprise y voit simplement un moyen d'accéder à de nouveaux marchés. Les alliances stratégiques ont été peu étudiées sous l'angle de l'apprentissage organisationnel. Il est également important de prendre en compte les spécificités des partenaires d'alliance, en particulier la présence ou l'absence de similitudes entre les organisations qui s'associent ou fusionnent. Ce critère permet de distinguer les alliances symétriques (additives) des alliances dissymétriques (complémentaires) ».*⁵¹

Certaines organisations choisissent de former des alliances, voire des alliances aboutissant à une fusion, dans le but d'acquérir des connaissances et des compétences pour améliorer leur fonctionnement et faire face à leur environnement. L'apprentissage organisationnel est considéré comme une motivation et un objectif pour établir de telles coopérations, permettant de combiner des connaissances tacites et complémentaires, ainsi que d'apprendre à travers différents processus liés à l'alliance. Les dimensions de l'apprentissage dans les alliances stratégiques incluent l'apprentissage du partenaire, l'apprentissage sur l'objet de l'alliance, l'apprentissage de la coopération, l'apprentissage sur l'environnement de l'alliance et l'apprentissage sur soi. Ces alliances peuvent favoriser à la fois l'apprentissage intra-organisationnel et inter-organisationnel, en renforçant les relations mutuelles et en réduisant l'incertitude liée à l'environnement externe.

⁵¹ FERNANDEZ.G, « *Les alliances stratégiques : une réponse structurelle aux pressions exercées par la mondialisation sur l'environnement des entreprises, Coté Marcel et collaboration, la gestion stratégique d'entreprise : aspects théoriques* », éd. Gaeton Morin, Montréal, 1995, PP. 268-284

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

Figure N°07 : Schéma conceptuel de l'apprentissage organisationnel à travers les alliances



Source : KHADIR Madjid et KHELFA El Mahdi op. cit, P55, (2016 /2017).

Lors d'une fusion-acquisition, il est possible que les compétences des entreprises impliquées s'adaptent mutuellement pour assurer leur compatibilité. Cette adaptation peut prendre la forme d'une modification ou d'un ajustement afin de combiner efficacement les compétences. L'intégration des compétences peut suivre une logique additive si elles sont similaires, ou une logique d'adaptation si des différences existent. Cependant, il est également important de considérer que la combinaison des compétences peut entraîner un processus de partage et de transformation mutuelle, créant ainsi de nouvelles compétences résultant de l'interdisciplinarité. Il existe toutefois un risque d'obsolescence ou d'inadéquation des compétences, tant celles acquises que celles provenant de l'acquéreur, face aux exigences environnementales et aux nouveaux défis de l'entité issue de la fusion-acquisition. Il est donc essentiel de mettre en place un processus continu de création de nouvelles capacités en accord avec les objectifs stratégiques spécifiques de cette nouvelle organisation émergente.⁵²

3.3.1.2. L'exploration, l'examen minutieux

Les organisations ont coutume d'explorer leur environnement pour identifier les évolutions qui pourraient nécessiter des mesures correctives. Selon HUBER.G.P, cette introspection se décline en trois (03) niveaux qu'il nomme le scanning : une vigilance accrue, une exploration active et un état de vivacité face aux événements non routiniers. L'auteur soutient également que l'utilisation de cette méthode est susceptible d'améliorer les performances du management.⁵³

⁵² GAGNON .S, « Les fusions acquisitions : théories et pratiques », Revue internationale P.M.E., vol 14(2), p.p 11-38 (2001).

⁵³ HUBER. G.P, « L'apprentissage organisationnel : processus contributeurs et les littératures, Organisation Science », 1991.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

3.3.2. Apprendre par soi-même

Apprendre par soi-même est une dimension essentielle de l'apprentissage organisationnel. Cette approche a mis l'accent sur la capacité des individus à acquérir de nouvelles connaissances et compétences de manière autonome, en tirant parti de leurs propres expériences et de leur réflexion personnelle. Nous pouvons apprendre par en soi-même, en différé ou directement de l'activité :

3.3.2.1. Apprendre par soi-même, en différé, en off - line

Modifier l'organisation et ses processus peut être un exercice risqué, désigné et chronophage, même s'il favorise l'apprentissage. Une alternative consiste à construire des modèles et des maquettes artificielles qui permettent de simuler différentes technologies et politiques. SENGE.P décrit plusieurs exemples de telles simulations, qu'il appelle des "micromondes". Ces micromondes permettent aux dirigeants et aux équipes de direction de s'engager dans "l'apprentissage par l'action" en ce qui concernent les questions systémiques les plus importantes. Ils "compriment le temps et l'espace" de telle manière qu'il devient possible de faire des expériences et de connaître les conséquences de nos décisions à l'avenir et dans différentes parties de l'organisation⁵⁴.

Le Centre d'apprentissage organisationnel du Massachusetts Institute of Technology (MIT) a été un pionnier dans l'utilisation de ces laboratoires d'apprentissage, en se basant souvent sur des micromondes. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises américaines les utilisent pour comprendre les interactions systématiques en cours au sein de leur organisation, notamment lors du développement de nouveaux produits. Pour surmonter les obstacles et les résistances à l'apprentissage, il est souvent nécessaire de mettre en place une structure d'apprentissage parallèle. Cette structure vise à réduire les pratiques bureaucratiques telles que le contrôle centralisé, la spécialisation des tâches et les groupements fonctionnels.

Chacun de ces objectifs implique une modification significative de l'organisation et de ses processus. Les éléments génériques d'une structure d'apprentissage parallèle comprennent, entre autres :

- Une suspension des règles et des normes des grandes organisations, évoluant vers une structure optimisée principalement sur les équipes (structure basée sur les équipes) ;
- Un comité de direction composé de cadres supérieurs représentant l'ensemble des fonctions impactées ;
- Des groupes de travail qui servent de microcosme de l'organisation.⁵⁵

En adoptant une telle structure, les organisations cherchent à créer un environnement propice à l'apprentissage et à la collaboration, favorisant ainsi l'atteinte à leurs objectifs spécifiques.

⁵⁴ SENGE.M.P, Op. cit, 1991.

⁵⁵ BUSCHE.G et SHANI.A.B « *Structures d'apprentissage parallèles : créer des innovations dans les bureaucraties* », Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1991.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

3.3.2.2. Apprendre par soi-même, directement de l'activité, en on-line

Les entreprises qui cherchent à améliorer la qualité ou à réduire les coûts mettent souvent en place des processus permettant de reconnaître les améliorations au fur et à mesure de l'activité quotidienne. Cet apprentissage direct se fait en temps réel et de manière progressive, comme décrit précédemment. L'apprentissage en direct nécessite une culture et une mentalité particulières qui contiennent que chaque activité quotidienne devrait produire des connaissances en plus du produit ou du service qui en résulte.

CHAPITRE I : Les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel

Conclusion

Ce chapitre a exploré les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel dans une perspective globale. Les liens entre la mémoire et l'apprentissage ont été examinés, ainsi que les approches clés telles que l'évolution, la régulation, la régénération, le behaviorisme, le cognitivisme, la description et la prescription de l'organisation apprenante, les théories d'action et les théories d'usage, et la dualité des savoirs tacites et explicites.

Les différents niveaux d'apprentissage ont été analysés, mis en avant l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. La complémentarité de ces deux processus et la contribution des individus à l'apprentissage de l'organisation ont été privilégiées. De plus, les facteurs favorisant l'apprentissage organisationnel, tels qu'une culture organisationnelle favorable, ont été identifiés, ainsi que les obstacles à surmonter.

L'apprentissage organisationnel a été examiné sous trois dimensions : les objectifs, les structures et les sources. Des objectifs d'amélioration incrémentale et radicale ont été évoqués, ainsi que la structure temporelle de l'apprentissage, incluant l'apprentissage à partir de l'expérience passée, du présent et orienté vers le futur. Les sources d'apprentissage, notamment l'apprentissage à partir de l'extérieur et l'apprentissage par soi-même, ont également été proposées.

Cet aperçu des approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel permet une meilleure compréhension des fondements théoriques et des différentes dimensions de ce processus. Il souligne l'importance de favoriser l'apprentissage individuel et organisationnel, ainsi que de créer des structures et des cultures propices à l'apprentissage.

Chapitre 02

Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation Managériale

Introduction

L'innovation managériale est devenue un moteur essentiel de la réussite et de la pérennité des organisations dans un monde en constante évolution. Dans ce chapitre, nous plongeons dans l'univers fascinant de l'innovation managériale, explorant ses multiples facettes, ses approches historiques et ses dimensions émergentes.

Dans ce contexte ce chapitre est dédié à l'étude approfondie de l'innovation managériale, en explorant ses multiples dimensions, ses fondements conceptuels et ses implications pratiques. Nous plongerons dans l'univers captivant de l'innovation managériale, en examinant son importance stratégique et son rôle dans la création d'une culture d'entreprise dynamique et axée sur la croissance.

Ce chapitre est structuré en trois sections distinctes. Dans la première section, une conceptualisation rigoureuse de l'innovation managériale est entreprise, explorant ses différents aspects et mettant en évidence sa distinction par rapport à l'innovation traditionnelle. L'évolution historique de l'innovation managériale est également examinée, en se penchant sur ses origines et son renouveau contemporain. La deuxième section se concentre sur l'identification d'exemples concrets d'innovations managériales, en analysant des études de cas inspirantes de pionnières visionnaires ayant repoussé les limites traditionnelles du management pour favoriser la croissance et améliorer les performances. Les différentes approches sont explorées, allant des structures organisationnelles novatrices aux modèles de gestion audacieux, afin de mettre en évidence les enseignements à tirer de ces réussites. Enfin, la troisième section examine les dimensions essentielles de l'innovation managériale, en étudiant les pratiques de leadership innovantes, les structures et les processus organisationnels agiles, ainsi que la gestion des talents et la création d'une culture d'entreprise propice à l'innovation.

En résumé, ce chapitre est une plongée profonde dans l'univers fascinant de l'innovation managériale. En explorant ses multiples facettes, en analysant des exemples concrets et en mettant en évidence les dimensions clés, nous visons à éclairer les lecteurs sur l'importance stratégique de l'innovation managériale et à les inciter à adopter une approche novatrice dans leur propre pratique de gestion.

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation Managériale

Section 01 : Conceptualisation de l'innovation managériale

L'innovation managériale est devenue une notion centrale dans le domaine des affaires et de la gestion. Dans un monde en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter pour rester compétitives et prospères. C'est là que l'innovation managériale entre en jeu. Elle englobe les nouvelles idées, les pratiques novatrices et les approches créatives qui transforment les méthodes de gestion traditionnelles. L'innovation managériale permet aux organisations de repousser les limites, de surmonter les défis et de saisir de nouvelles opportunités.

Dans cette section, les différents aspects de l'innovation managériale seront explorés, mettant l'accent sur son importance, ses caractéristiques, son évolution historique, ainsi que les phases clés du processus d'innovation. De plus, les acteurs impliqués dans l'innovation managériale seront examinés, en mettant en lumière leur rôle dans la création d'un environnement propice à l'innovation. Une compréhension approfondie de ces éléments permettra d'appréhender pleinement la dynamique de l'innovation managériale et son impact sur la performance et la croissance des organisations.

1.1. L'innovation managériale

L'innovation managériale est le processus par lequel les organisations remettent en question et transforment leurs pratiques, structures et processus de gestion afin de favoriser la création de valeur, de promouvoir l'agilité et de favoriser la performance. Elle repose sur la recherche de nouvelles approches, de modèles novateurs et de méthodes de gestion adaptées aux évolutions du contexte économique, technologique et social. L'innovation managériale implique une réflexion stratégique pour identifier les opportunités d'amélioration, une ouverture à l'expérimentation et à l'apprentissage, ainsi qu'une culture d'entreprise favorisant la créativité, la collaboration et l'adaptabilité. Elle vise à transformer les pratiques de leadership, de gestion des ressources humaines, de communication, de prise de décision et de gestion de l'information, contribuant ainsi à la pérennité et à la compétitivité des entreprises dans un environnement en constante évolution.

Un aspect clé de l'innovation managériale est son orientation vers le changement et l'adaptation. Elle reconnaît que les environnements économiques et compétitifs évoluent rapidement, et encourage donc les entreprises à anticiper les transformations à venir et à s'y adapter pro activement. Cela implique de remettre en question les méthodes établies, de rechercher de nouvelles opportunités et de développer des compétences pour gérer l'incertitude et la complexité.

Une culture d'innovation est essentielle pour soutenir l'innovation managériale. Cela implique de favoriser l'ouverture aux idées nouvelles, d'encourager la participation des employés, de valoriser la prise de risque calculée et d'apprendre des échecs. Les entreprises innovantes cultivent un environnement propice à l'expérimentation, à la collaboration transversale et à l'échange d'informations, permettant ainsi l'émergence de nouvelles idées et la mise en œuvre de pratiques novatrices.

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation Managériale

1.2.L'approche historique de l'innovation managériale

L'approche historique de l'innovation managériale examine l'évolution de la pensée et des pratiques en matière de gestion au fil du temps. Elle a mis en lumière les différentes étapes et les influences clés qui ont façonné l'innovation dans le domaine du management. Voici une exploration de l'approche historique de l'innovation managériale :

1.2.1. La genèse de l'innovation managériale

Depuis les années 1960, plusieurs recherches académiques se sont intéressées aux innovations managériales, dépassant la simple dimension technologique. Des auteurs tels que EVAN.W (1966), et BLACK.D (1967), DOWNS.G et MORH.L (1976), ou encore DAFT.R.L (1978) ont introduit les termes "innovations administratives" ou "innovations organisationnelles" pour décrire ces types d'innovations. Ils ont ainsi proposé la définition suivante : "L'innovation administrative est une idée novatrice qui concerne le recrutement du personnel, l'allocation des ressources, la définition des tâches, le mode de management, ou la valorisation du personnel" ¹

Dans cette même période, MINTZBERG.H (1973) et KIMBERLY.J.R (1981) ont établi une distinction entre les innovations managériales et les autres types d'innovations, notamment les innovations techniques. Les innovations managériales se distinguent par leur capacité à influencer le processus de décision traditionnel de l'entreprise. Elles sont considérées comme des moyens ou des stratégies organisationnelles pour faire face à l'incertitude. Ainsi, selon Kimberly, une innovation managériale peut être définie comme "tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et qui affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'informations disponibles dans un processus de décisions" (KIMBERLY.J.R, 1981, p. 86).

Dans les années 1980, DAMANPOUR.F (1984, 1987) a contribué à une meilleure distinction entre les innovations technologiques, liées à la sphère technique de l'entreprise, et les innovations administratives, qui relèvent de la sphère sociale de l'organisation. Il a ainsi défini les innovations administratives comme des changements qui impactent le système social de l'organisation, à savoir les relations entre individus qui interagissent pour accomplir des tâches spécifiques ²

Par ailleurs, DAMANPOUR.F souligne que les innovations managériales sont indirectement liées aux activités de production de l'organisation, entraînant des changements dans l'organisation et les processus liés à la gestion³

VAN DE VEN (1986) a également proposé une définition de l'innovation managériale qui a été largement reconnue. Selon lui, l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être une combinaison d'idées anciennes, un schéma modifiant l'état actuel, ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés⁴.

¹EVAN.W, « Organisation Humaine », vol. 25 1966, p. 51

² DAMANPOUR. F., EVAN W.M« *Innovation organisationnelle et performance : le problème du retard organisationnel* », Administrative Science Quarterly, vol. 29 p.394 1984

³ DAMANPOUR.F, « *d'innovation organisationnelle* » P.548 1988

⁴VAN DE VEN, « *Problèmes centraux dans la gestion de l'innovation* », 1986, p. 591

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation Managériale

Dans une perspective légèrement différente, HARROW.J et WILLCOCKS.L (1990) ainsi que ROGERS.E.M (1995) considèrent l'innovation managériale comme une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations. Cette définition met en avant la notion de perception de la nouveauté par les acteurs, soulignant que l'acceptation d'une innovation managériale est largement conditionnée par la manière dont elle est perçue dans un contexte donné.⁵

Dans les années 1990, ces recherches ont également trouvé écho en France, notamment au sein de l'École des mines de Paris, grâce aux travaux de chercheurs tels que DAVID.S, HATCHUEL.A et WEIL.B. Ces auteurs ont examiné en particulier la structure des innovations managériales (DAVID.S, 1996).

DAVID.S identifie ainsi trois (3) éléments interagissant dans ces innovations :

- les innovations orientées connaissances, qui concernent les connaissances produites et sont assimilables aux "techniques managériales" selon HATCHUEL.A et WEIL.B (1992) ;
- les innovations orientées relations, qui concernent des relations spécifiques telles que la décentralisation de la structure, la formation d'équipes-projets, ou la mise en place de réseaux de formateurs ;
- et enfin, les innovations mixtes, qui englobent à la fois les connaissances produites et les relations entre acteurs.

En résumé, selon ALCOUFFE.S (2004), l'innovation managériale peut être définie comme une combinaison nouvelle de moyens matériels et/ou conceptuels, existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment de son apparition, et qui permet la mise en œuvre d'une technique de gestion perçue comme plus ou moins nouvelle par les individus ou toute autre unité d'analyse qui la considère.

1.2.2. Le renouveau de l'innovation managériale

Au cours des périodes plus récentes, les travaux sur l'innovation managériale ont connu un regain d'intérêt significatif. Un programme de recherche mené à la London Business School par HAMEL.G, MOL.M et BIRKINSHAW.J a mis les innovations managériales au cœur de ses préoccupations. Ces chercheurs ont créé un laboratoire de gestion de l'innovation dont l'objectif est de mieux appréhender ce concept. Leur premier constat réside dans la difficulté d'identifier les innovations managériales par rapport aux innovations technologiques, principalement en raison de leur nature tacite et difficile à breveter, ainsi que de la subjectivité qui caractérise leur définition.

Certaines d'entre elles peuvent être formalisées tandis que d'autres sont plus difficiles à cerner précisément. Dans leurs efforts pour mieux appréhender ce concept, BIRKINSHAW.J et MOL.M (2006) se rapprochent de la définition de KIMBERLY.J.R (1981) : « *L'innovation*

⁵ ROGERS.E.M, « *diffusion des innovations* » théorie, 1995, p11

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation Managériale

managériale consiste à mettre en place de nouvelles pratiques, processus et structures de gestion qui diffèrent significativement des normes établies ⁶».

Une définition assez similaire est proposée par HAMEL.G (2006) : « *L'innovation managériale peut être définie comme un écart important par rapport aux principes, processus et pratiques traditionnels de gestion, ou comme un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui modifient de manière significative la façon dont le travail de gestion est réalisé. En d'autres termes, l'innovation managériale modifie la manière dont les managers accomplissent leurs tâches* ».⁷

Dans un article collaboratif, BIRKINSHAW.J, HAMEL.G et MOL.M (2008) proposent une nouvelle définition de l'innovation managériale. Selon eux, « *l'innovation managériale désigne l'invention et la mise en œuvre de pratiques, processus, structures ou techniques de gestion nouvelles par rapport à ce qui est connu, dans le but d'améliorer les objectifs de l'organisation*⁸».

Les auteurs précisent ensuite leur pensée en affirmant que « *l'innovation managériale est l'introduction d'une nouveauté au sein d'une organisation établie, représentant un changement organisationnel spécifique. Dans son sens le plus large, l'innovation managériale peut être définie comme une différence dans la forme, la qualité ou l'état des activités de gestion au fil du temps au sein d'une organisation, où le changement est nouveau ou sans précédent par rapport au passé* ».

MOL.M et BIRKINSHAW.J (2009) introduisent un élément clé dans la définition de l'innovation managériale en soulignant qu'elle est motivée par une volonté d'amélioration des performances de l'entreprise. Selon eux, « *l'innovation managériale correspond à l'introduction de nouvelles pratiques de gestion au sein de l'entreprise dans le but d'améliorer ses performances* ».⁹

Cette perspective est également adoptée par DAMANPOUR.F et ARAVIND.D (2012) qui établissent un lien direct entre l'innovation managériale et la performance de l'entreprise. Ils définissent l'innovation managériale comme « *une nouvelle organisation, un nouveau système administratif, de nouvelles pratiques de gestion ou de nouvelles techniques susceptibles de créer de la valeur pour l'organisation qui les adopte* ». HAMEL.G renforce le caractère normatif de l'innovation managériale en la considérant comme la principale source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Selon lui, « *il est évident que de grandes avancées dans la pratique de la gestion entraînent souvent une modification importante de la situation concurrentielle et confèrent*

⁶ BIRKINSHAW.J, MOL.M.J. « *Comment l'innovation en gestion se produit* », MIT Sloan. Revue de direction, vol. 47, n° 4, (2009) p. 81.

⁷ HAMEL.G « *Le pourquoi, le quoi, et le comment de l'innovation en gestion* », Harvard Business Review, 84(2), (2006)

⁸ BIRKINSHAW.J, HAMEL.G et MOL.M, op.cit (2008, p. 825,)

⁹ MOL.M et BIRKINSHAW.J « *Des Pas de Géant en Gestion : Créer des Innovations qui Changent la Façon dont Nous Travaillons* » (2009, p. 26)

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation Managériale

fréquemment des avantages durables aux entreprises pionnières » ¹⁰HAMEL.G. Dans cette optique, HAMEL.G et BREEN.W (2007) distinguent quatre formes d'innovation :

- l'innovation des procédés, qui correspond à l'excellence opérationnelle (performance des systèmes d'information, sous-traitance, délocalisation), bénéfique mais rapidement diffusée et donc non décisive sur le plan concurrentiel ;
- l'innovation des produits/services, à l'origine d'un développement considérable de l'organisation mais souvent copiée, voire surpassée, si son succès ne repose pas sur des caractéristiques uniques de l'entreprise ;
- l'innovation stratégique, qui consiste à proposer un nouveau modèle économique et engendre une rupture susceptible de perturber la concurrence, mais dont les facteurs clés de succès sont relativement aisés à identifier, empêchant ainsi l'innovation de jouer un rôle décisif ;
- et enfin l'innovation managériale, la plus susceptible de provoquer une rupture durable.

Elle se distingue des autres formes d'innovation en reposant sur une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à reproduire pour un concurrent. Selon Hamel, la capacité à développer des innovations managériales est cruciale pour la performance des entreprises.¹¹

1.3. Les caractéristiques de l'innovation managériale

L'innovation managériale désigne l'introduction de nouvelles méthodes, pratiques ou concepts dans le domaine de la gestion et du leadership des entreprises. Elle vise à améliorer l'efficacité, la productivité et la performance organisationnelle. Parmi les caractéristiques clés de l'innovation managériale, nous trouvons l'adoption d'une approche centrée sur les personnes, l'encouragement de la collaboration, l'engagement envers la durabilité, le leadership transformationnel, l'expérimentation et prise de risque, l'orientation vers l'agilité et l'adaptabilité et l'utilisation des technologies :

1.3.1. L'adoption d'une approche centrée sur les personnes

L'innovation managériale met l'accent sur l'importance des individus au sein de l'organisation. Elle reconnaît que les employés sont des ressources précieuses et encourage leur participation active, leur autonomie et leur développement personnel.

1.3.2. L'encouragement de la collaboration

L'innovation managériale favorise la collaboration et le travail d'équipe au sein de l'entreprise. Elle encourage la communication ouverte, le partage des connaissances et des idées, ainsi que la mise en place des structures organisationnelles plus flexibles et moins hiérarchiques.

¹⁰ HAMEL.G. op.cit, (2007), p. 19

¹¹ BIRKINSHAW J., MOL.M.J. op.cit, (2009)

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

1.3.3. L'expérimentation et prise de risque

L'innovation managériale encourage l'expérimentation et la prise de risque calculée. Elle reconnaît que l'échec peut être une source d'apprentissage et encourage les managers à soutenir les initiatives innovantes, même si elles comportent une certaine incertitude.

1.3.4. L'utilisation des technologies

L'innovation managériale intègre souvent l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer les processus, la communication et la prise de décision. Cela peut inclure l'adoption de logiciels de gestion, d'outils de collaboration en ligne, d'analyse de données ou d'intelligence artificielle.

1.3.5. L'orientation vers l'agilité et l'adaptabilité

L'innovation managériale cherche à créer des organisations agiles et adaptables capables de répondre rapidement aux changements du marché et aux nouvelles opportunités. Elle encourage la souplesse, la réactivité et la capacité d'adaptation aux changements.

1.3.6. L'engagement envers la durabilité

L'innovation managériale intègre de plus en plus une dimension de durabilité et de responsabilité sociale. Elle encourage les pratiques commerciales durables, la gestion responsable des ressources, la réduction de l'empreinte environnementale et l'engagement envers les parties concernées.

1.3.7. Le leadership transformationnel

L'innovation managériale nécessite un leadership transformationnel qui inspire et motive les employés, favorise le changement et la créativité, et encourage l'apprentissage continu. Les dirigeants doivent être ouverts au changement, capables de remettre en question les conventions et de soutenir l'innovation.

Il est important de noter que les caractéristiques de l'innovation managériale peuvent varier en fonction des contextes et des industries. Cependant, ces traits généraux illustrent les principes fondamentaux de l'innovation managériale et son impact potentiel sur les organisations.¹²

1.4. Les acteurs de l'innovation managériale

Dans le processus d'innovation managériale, on peut identifier deux types d'acteurs, à savoir les acteurs du changement interne et les parties prenantes externes du changement. Les acteurs du changement interne sont ceux qui se trouvent au sein de l'entreprise et qui sont directement impliqués dans le processus d'innovation. Ils peuvent être des dirigeants, des cadres intermédiaires ou des employés. Ces acteurs internes sont responsables de la génération d'idées innovantes, de la mise en œuvre des pratiques de gestion innovantes et de l'adoption du changement au sein de l'organisation.

¹² CANET, E « *L'innovation managériale de l'invention à la diffusion.* » thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris-Dauphine, 2012.

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

D'autre part, les parties prenantes externes du changement ont un rôle important en termes de légitimation et d'expertise. Ce sont des acteurs externes à l'entreprise qui apportent leur contribution à l'innovation managériale. Ils peuvent être des consultants spécialisés dans le domaine de la gestion, des experts reconnus, des gourous du management ou des académiques. Leur rôle est d'apporter des connaissances spécifiques, des idées novatrices et des perspectives externes à l'organisation. Leur expertise peut être utilisée pour conseiller, accompagner et légitimer les initiatives d'innovation managériale au sein de l'entreprise.

Il convient également de souligner que le contexte organisationnel dans lequel évoluent les acteurs internes et le contexte environnemental global peuvent exercer une influence sur le processus d'innovation managériale. Le contexte organisationnel comprend les structures, les cultures, les politiques et les processus existants au sein de l'entreprise. Ces éléments peuvent faciliter ou entraver l'innovation en influençant les comportements, les motivations et les attitudes des acteurs internes. Le contexte environnemental fait référence aux facteurs externes tels que la concurrence, la réglementation, les tendances du marché et les attentes des parties prenantes externes. Ces facteurs peuvent créer des opportunités ou des contraintes pour l'innovation managériale.

1.5. Les phases du processus d'innovation managériale

Le processus d'innovation managériale se compose de différentes phases clés qui permettent à une organisation de développer et de mettre en œuvre de nouvelles pratiques de gestion novatrices. Ces phases fournissent une structure et des étapes pour guider le processus d'innovation, tout en tenant compte des besoins spécifiques de l'entreprise et des objectifs visés. Il s'agit donc de ces quatre (04) phases qui sont la motivation, l'invention, l'implémentation et enfin, la théorisation et l'étiquetage.

1.5.1. La phase de motivation

Tous naissent d'un besoin, et d'une volonté, est dans ce contexte-là naissent une motivation. L'innovation managériale apparaît lorsque le marché des modes managériales ¹³échoue, et ne fournit pas une solution aux problèmes auxquelles les agents interne d'une organisation sont confrontés, pour lequel il n'existe pas de solution satisfaisante donc ils ressentent donc un besoin, une motivation expérimenter une innovation managériale. Les agents internes vont pouvoir évaluer la situation à travers le dialogue avec des agents externes qui vont confirmer l'inexistence d'une solution adaptée et donc le besoin de création d'une innovation « *agenda setting* ¹⁴ ». Le contexte organisationnel joue un rôle particulier qui encourageant les agents à tester de nouvelles solutions. Pour les agents externes, cette phase de motivation se traduit par l'identification de nouvelles menaces ou d'opportunités dans l'environnement des organisations, auxquelles ils vont chercher à fournir une réponse.

¹³ Une mode managériale correspond à une pratique managériale issue d'un processus actif et volontaire de diffusion de la mode par un ensemble d'acteurs qui constituent l'industrie de la mode, et adoptée par les organisations dans une logique d'imitation (ABRAHAMSON, 1996).

¹⁴ Agenda setting est un concept de sociologie politique. Elle désigne le passage d'un problème du domaine de la nature ou du privé au domaine public, c'est-à-dire le moment où un problème devient un problème public.

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

1.5.2. La phase d'invention

L'innovation managériale peut être le résultat de variations supposées ou non intentionnelles dans les pratiques de gestion. Dans cette hypothèse, les agents internes peuvent adopter trois approches différentes. Tout d'abord, ils peuvent créer de nouvelles pratiques en réponse à des problèmes identifiés lors de la phase de motivation, en utilisant une approche planifiée et consciente pour résoudre ces problèmes. Ensuite, les agents internes peuvent s'approprier une idée proposée par des acteurs externes et l'adapter à leur contexte spécifique « *idea linking* ». Enfin, ils peuvent tester de nouvelles idées à travers un processus d'essai-erreur pour développer des pratiques innovantes « *essai et erreur* ».

Les acteurs peuvent également être associés, de manière similaire, contribué à l'invention de l'innovation managériale. Ils peuvent proposer de nouvelles idées qui répondent aux opportunités ou aux menaces reçues lors de la phase de motivation « *idea contextualizing* ». Ils peuvent également constituer un lien avec les idées spécifiques générées par les acteurs internes dans leur propre contexte « *idea linking* ». De plus, les acteurs externes peuvent proposer des solutions spécifiques à partir d'un problème particulier d'une organisation « *problem-driven* ». Enfin, ils peuvent conceptualiser des idées, en imaginant leur mise en œuvre et leurs implications, en utilisant également une approche d'essai-erreur.

Ainsi, l'innovation managériale peut être le fruit de différentes approches adoptées par les acteurs internes et externes, allant de la résolution programmée des problèmes à l'expérimentation et à l'adaptation d'idées. Ces approches contribuent à la création de nouvelles pratiques de gestion qui répondent aux besoins spécifiques de l'organisation.¹⁵

1.5.3. Phase d'implémentation

La phase d'implémentation de l'innovation managériale correspond à la concrétisation de l'idée et à sa mise en œuvre au sein de l'organisation. Au cours de cette phase, les agents internes testent la nouvelle pratique et la police évaluée par un processus d'essai-erreur, appelé « *trial and error* ». Ils cherchent à valider conceptuellement l'innovation et tentent de l'intégrer dans le contexte organisationnel, où les acteurs peuvent faciliter ou entraver sa mise en œuvre. Les réactions des acteurs internes à cette innovation peuvent varier, allant de l'acceptation à la résistance, en passant par des modifications et des rejets, reflétant ainsi leur adhésion ou leur réticence au changement.

Le rôle des agents externes dans cette phase est moins clairement défini que celui des agents internes. En effet, en tant qu'acteurs externes, ils ne peuvent pas mettre directement en œuvre les idées, car ils ne font pas partie de l'organisation qui innove. Pour pallier cette limitation, les agents externes vont essayer de créer une expérience de mise en pratique virtuelle, en s'appuyant sur leurs expériences passées pour affiner les idées « *idea refining* » et sur leurs connaissances conceptuelles dans un domaine spécifique pour théoriser de manière réfléchie « *théorisation réflexive* ». En outre, basé sur leur intuition, ils peuvent chercher à influencer la mise en œuvre de l'idée par les acteurs internes « *idea testing* ».

Ainsi, pendant la phase d'implémentation, l'innovation managériale se matérialise à travers les actions des acteurs internes qui testent et ajustent la nouvelle pratique, tandis que les

¹⁵ CANET.E Op.cit., p 15

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

acteurs externes contribuent à travers des approches réflexives et en influençant le processus de mise en œuvre. Cette phase est cruciale pour transformer l'idée en une réalité opérationnelle, tout en naviguant à travers les dynamiques et les réactions des acteurs internes et externes.¹⁶

1.5.4. Phase de théorisation et d'étiquetage

La phase de théorisation et d'étiquetage de l'innovation managériale consiste à définir la nouvelle pratique de manière théorique. Selon HAMEL.G et BIRKINSHAW.J, la théorisation consiste à développer une conceptualisation plus générale de l'innovation, facilitant ainsi son acceptation par les parties prenantes potentielles. La théorisation permet de présenter l'innovation comme une solution aux problématiques organisationnelles. L'étiquetage, quant à lui, consiste à choisir un nom qui reflète la théorisation, contribuant ainsi à l'identification et à l'appropriation de l'innovation.

Cette phase englobe également la construction de la dimension rhétorique de l'innovation, qui vise à légitimer cette dernière. Les auteurs commentent librement les acteurs internes cherchent à justifier la légitimité de l'innovation au sein de leur organisation. Pour ce faire, ils doivent tenir compte du contexte organisationnel et mettre en évidence la valeur de l'innovation en relation avec ce contexte et les normes de valeur de l'organisation. La théorisation s'opère donc dans un contexte spécifique à l'organisation, à travers deux phénomènes : l'interprétation de l'innovation en fonction de l'expérience des acteurs internes et les interactions avec les acteurs externes « *theory linking* ».

Les acteurs jouent un rôle majeur dans la construction de la légitimité, bien que leur compréhension de l'innovation soit moins détaillée. La théorisation découle des interactions prolongées avec les acteurs internes, permettant aux acteurs externes de mieux comprendre la pratique « *idea linking* », « *idea testing* », « *theory linking* », ainsi que de développer leur propre théorisation réfléchie « *reflective théorisation* ».

En résumé, la phase de théorisation et d'avertissement de l'innovation managériale implique la conceptualisation théorique de la nouvelle pratique, la sélection d'un nom approprié, la construction de la légitimité au sein de l'organisation et les interactions entre les acteurs internes et externes. Ces processus contribuent à clarifier et à renforcer la compréhension et l'acceptation de l'innovation, favorisant ainsi sa mise en œuvre réussie.¹⁷

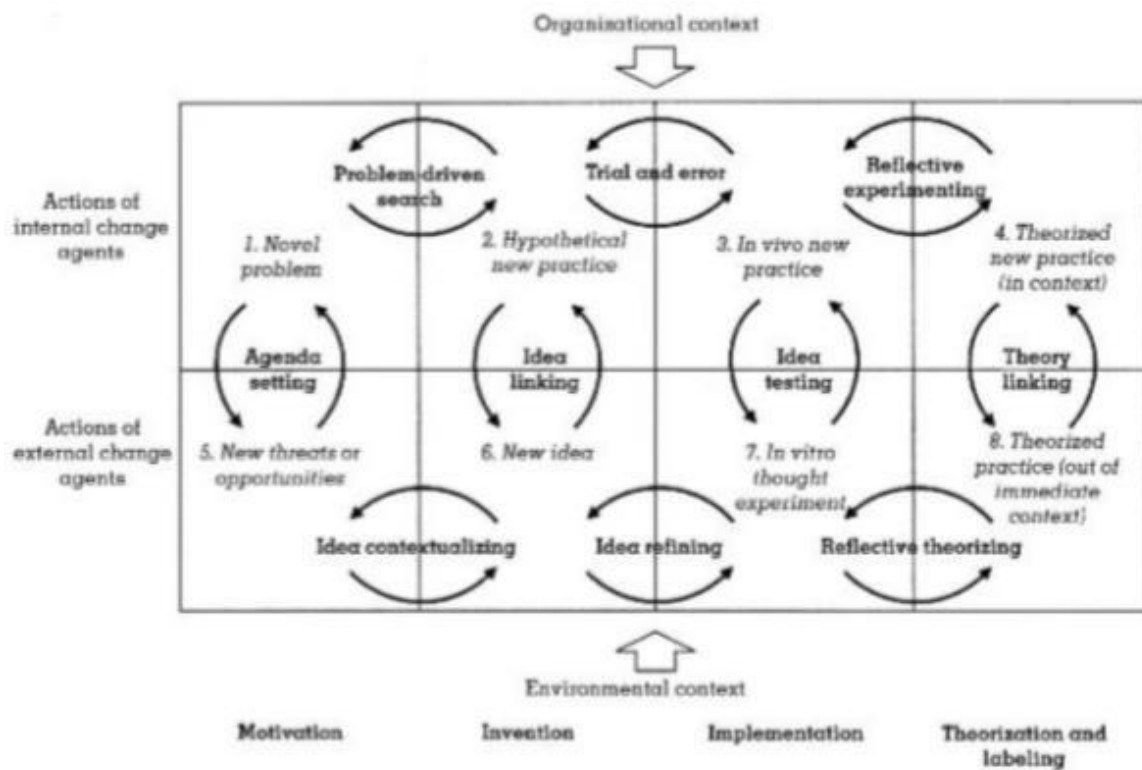
Ce processus d'innovation managériale est illustré par la figure suivante :

¹⁶ CANET.E Op.cit., p 16.

¹⁷ CANET.E Op.cit.

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

Figure N°08 : Processus d'innovation managériale



Source : CANET. E, « *L'innovation managériale de l'invention à la diffusion.* », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, (2012).

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

Section 02 : Cas d'étude et analyses d'innovations managériales

L'innovation managériale est devenue une nécessité incontournable pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives dans un monde en constante évolution. Dans cette section, nous explorons les 11 innovations managériales les plus récentes, adaptées des travaux de BIRKINSHAW.J et MOL.M (2006). Ces innovations promettent de transformer les pratiques traditionnelles et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour les organisations.

2.1. L'identification des innovations managériales

Dans le but d'approfondir leur recherche, HAMEL.G (2006), BIRKINSHAW.J (2008), ainsi que MOL.M, ont entrepris d'identifier les innovations managériales les plus marquantes du XXe siècle, en se basant sur des critères spécifiques. Ils ont évalué chaque innovation en répondant à trois questions clés : dans quelle mesure se démarque-t-elle des pratiques managériales courantes ? A-t-elle conféré un avantage concurrentiel à l'entreprise qui l'a initiée en premier ? Peut-on trouver des formes similaires dans les organisations actuelles ?

En se basant sur ces critères, les douze innovations les plus remarquables du XXe siècle sont les suivantes :

- Le management scientifique
- La comptabilité des coûts et l'analyse de la variance
- Le laboratoire de R&D
- Le retour sur investissement (ROI) et l'analyse budgétaire
- Le management de marque
- Le management de projet à grande échelle
- La structure par divisions
- Le développement du leadership
- Les consortiums industriels
- La décentralisation radicale
- L'analyse stratégique formelle
- La résolution de problème par les salariés

BIRKINSHAW.J et MOL.M (2008) fournissent également une liste d'innovations managériales marquantes, accompagnées de définitions plus précises (voir tableau N°5).

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

Tableau N°05: les exemples d'innovations managériales

Exemples	Définition
Laboratoire de R&D moderne	Une nouvelle structure pour manager les innovations technologiques et faciliter les innovations de procédé et de produits
Forme multidivisionnelle	Une nouvelle structure organisationnelle pour gérer des produits et des marchés multiples
Système de production Toyota	Une nouvelle méthode de gestion de production qui permet d'améliorer l'efficacité et de réduire les délais
Management par la qualité totale	Une nouvelle méthode pour réduire les défauts de qualité et pour augmenter la satisfaction du client
Structure matricielle de la NASA	Une nouvelle structure permettant le lancement de produits complexes comme les fusées du programme Apollo
Comptabilité par activité	Une nouvelle technique pour calculer les coûts de revient d'une façon plus réaliste
<i>Balanced Scorecard</i>	Une nouvelle méthode permettant d'intégrer des informations de nature différente nécessaire à la décision

Source : BIRKINSHAW.J et MOL.M. op.cit (2008).

Dans leur étude sur le processus d'émergence des innovations managériales, BIRKINSHAW.J et MOL.M (2006) analysent onze innovations managériales récentes. Dans cette recherche, l'innovation managériale acquiert un statut équivalent à celui de l'innovation technologique. Il devient possible d'identifier le lieu et l'année de son émergence, ainsi que la ou les personnes responsables de son introduction. Ces individus deviennent de véritables pionniers de l'innovation, et leur nom est associé à celle-ci (voir tableau N°6).

MOL.M et BIRKINSHAW.J (2008) établissent quatre critères pour identifier une innovation managériale :

- Elle doit modifier concrètement le travail des managers ;
- Représenter une avancée significative par rapport aux connaissances existantes à un moment donné ;
- Etre mise en œuvre et déployée opérationnellement au sein de l'organisation ;
- Et enfin, contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

Tableau N°06 : Les onze innovations managériales récentes

Entreprise	Année	Innovation	Innovateur
Analog Devices (USA)	1987	Balanced Scorecard	Art Schneiderman
Skandia (Suède)	1991-1992	Skandia Navigator (mesure du capital intellectuel)	Leif Edvinsson Bjorn Wolrathl
Partners for Change (Royaume-Uni)	1994-1996	Emploi flexible : système de rémunération pour les consultants	Tom Connolly Mark Smith
Oticon (Danemark)	1991	« Organisation spaghetti » : structure sans relation hiérarchique formelle	Lars Kolind
Hewlett-Packard (USE)	1991	Structure de management par compte global pour l'organisation des ventes	Alan Nonnenberg
Wellington Insurance (Canada)	1988-1999	« La révolution Wellington » : décentralisation radicale des activités	Murray Wallace
Litton Interconnection (Royaume-Uni)	1991	Structure en cellule d'affaire pour la fabrication et la vente de produits	George Black
Shell (Pays-Bas)	1996	« Gamechanger » : modèle de recherche de fond par capital risque pour la R&D	Tim Warren Leo Roodhart
Sun (USA)	1995	Développement d'un écosystème de vendeurs de « software »	Georges Paolini
Motorola (USA)	1987	Méthode « Six-Sigma » de contrôle de la qualité	Bill Smith Mikel Harry
GlaxoSmithKline (Royaume-Uni)	2000	« Centre d'excellence » pour la découverte de médicament	Tachi Yamada Allan Baxter

Source : BIRKINSHAW.J et MOL.M op.cit (2006).

2.1.1. Le Balanced Scorecard.

Le Balanced Scorecard (BSC), développé par KAPLAN.R et NORTON.D, est un outil de gestion stratégique qui permet aux organisations d'évaluer leur performance en se basant sur plusieurs dimensions clés. Il a été introduit pour la première fois en 1987 par Art Schneiderman chez Analog Devices, une entreprise basée aux États-Unis.

Le concept du Balanced Scorecard a émergé comme une réponse à la limitation des mesures financières traditionnelles, telles que les revenus et les bénéfices, pour évaluer la performance globale d'une organisation. Schneiderman, en collaboration avec KAPLAN.R et NORTON.D, a cherché à développer un système de mesure plus équilibré, prenant en compte des aspects autres que les seules données financières.

L'entreprise Analog Devices a été le terrain d'expérimentation initial du Balanced Scorecard. Schneiderman a constaté qu'une approche plus holistique était nécessaire pour évaluer la performance de l'entreprise, en incluant des mesures non financières liées à la satisfaction des clients, à la qualité des produits, aux processus internes et aux compétences et capacités organisationnelles.

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

L'objectif principal du Balanced Scorecard est d'aligner les objectifs et les mesures de performance de différentes perspectives afin de guider les décisions stratégiques et de stimuler l'amélioration continue. Le BSC se compose de quatre perspectives principales : la perspective financière, le perspectif client, la perspective des processus internes et la perspective d'apprentissage et de croissance.

La perspective financière englobe les mesures traditionnelles de performance financière, telles que le chiffre d'affaires, la rentabilité et le retour sur investissement. Cependant, ces mesures sont complétées par les autres perspectives pour fournir une vision plus complète de la performance.

Le perspectif client met l'accent sur la satisfaction des clients, en évaluant des indicateurs tels que la fidélité des clients, la part de marché et la qualité perçue des produits ou services. Cette perspective permet de comprendre comment l'organisation crée de la valeur pour ses clients et comment elle se positionne sur le marché.

La perspective des processus internes se concentre sur l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels clés de l'organisation. Elle examine les mesures liées à la qualité, aux délais de production, à la gestion des coûts et à l'innovation. Cette perspective vise à identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées pour optimiser les performances globales de l'organisation.

Enfin, la perspective d'apprentissage et de croissance prend en compte les ressources humaines, les compétences, la culture organisationnelle et la capacité d'innovation de l'entreprise. Cette perspective met l'accent sur la création d'un environnement favorable à l'apprentissage et à l'amélioration continue, en favorisant le développement des employés et en encourageant l'innovation et l'adaptabilité.

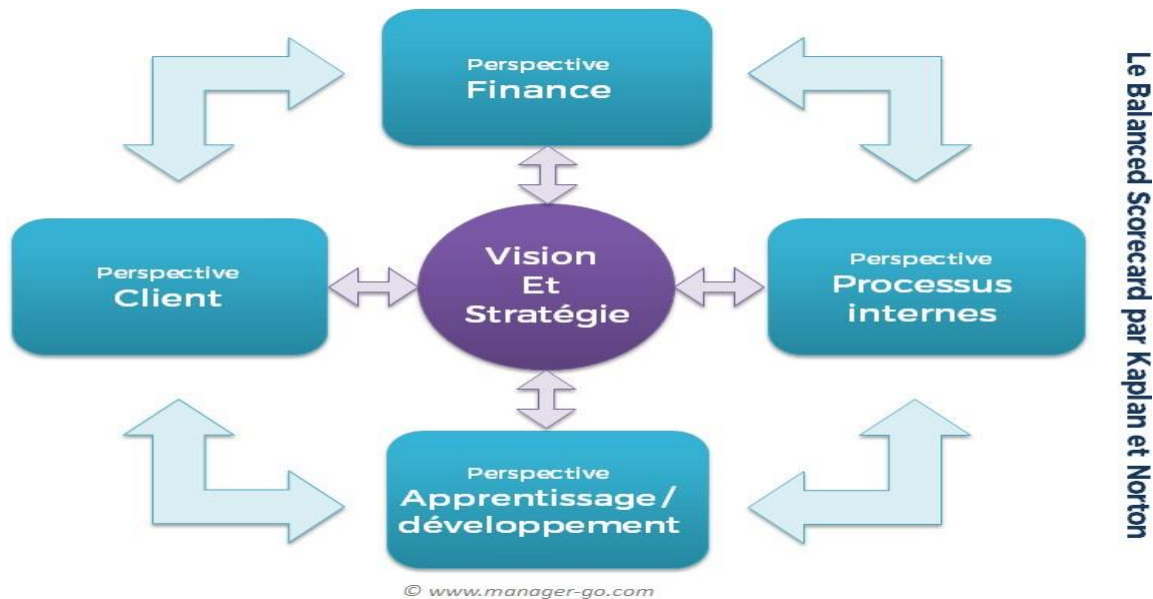
En utilisant le Balanced Scorecard, Analog Devices a pu obtenir une vision plus équilibrée de sa performance et orienter ses actions stratégiques en conséquence. L'approche a permis d'identifier les domaines à améliorer, de suivre les progrès réalisés et d'aligner les objectifs individuels et organisationnels.

Depuis son introduction chez Analog Devices, le Balanced Scorecard est devenu une méthode largement adoptée par de nombreuses organisations à travers le monde. Il offre un cadre structuré pour mesurer et gérer la performance dans un contexte plus large que les seules mesures financières, permettant ainsi aux entreprises de prendre des décisions éclairées et de favoriser l'amélioration continue.¹⁸

¹⁸ KAPLAN, R. S, et NORTON, D. P, « Le tableau de bord prospectif : des mesures qui stimulent la performance ». Harvard Business Revue, 70(1), 71-79. (1992).

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

Figure N°09 : Balanced Scorecard



Source : KAPLAN.R.S et NORTON.D.P (1992)

2.1.2. Le Skandia Navigator

Le Skandia Navigator, développé par LEIF.E et BJORN.W à Skandia, une entreprise suédoise, entre 1991 et 1992, est un modèle de mesure du capital intellectuel. Il représente une approche novatrice visant à évaluer et à gérer les ressources immatérielles d'une organisation, qui sont devenues des éléments clés de la performance et de la création de valeur.

Le concept du capital intellectuel englobe les actifs immatériels tels que les compétences, les connaissances, les idées, les processus, la réputation, les relations clientèles, la propriété intellectuelle et la culture organisationnelle. Ces ressources incorporelles sont de plus en plus reconnues comme des facteurs déterminants de la compétitivité et du succès à long terme d'une entreprise.

Le Skandia Navigator propose un cadre d'évaluation et de gestion du capital intellectuel basé sur cinq perspectives clés : financière, client, processus interne, apprentissage et croissance, ainsi que le renouveau organisationnel. Chaque perspective est associée à des indicateurs spécifiques qui permettent de mesurer et de suivre les performances dans ces domaines.

La perspective financière vise à évaluer comment le capital intellectuel contribue à la création de valeur financière pour l'entreprise. Elle met l'accent sur des mesures telles que le rendement du capital investi, la rentabilité et les flux de trésorerie générés par les ressources intellectuelles de l'organisation.

Le perspectif client se concentre sur la manière dont le capital intellectuel influence la satisfaction et la fidélité des clients. Elle prend en compte des facteurs tels que la réputation de l'entreprise, la qualité des produits et services, ainsi que la capacité à innover et à anticiper les besoins des clients.

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

Le perspectif processus interne évalue comment le capital intellectuel améliore les processus opérationnels et les performances organisationnelles. Elle se concentre sur des indicateurs tels que l'efficacité, la productivité, la qualité et l'innovation des processus.

Le perspectif apprentissage et croissance examine comment le capital intellectuel favorise l'apprentissage organisationnel, le développement des compétences et la capacité à s'adapter aux changements. Elle évalue des aspects tels que la gestion des connaissances, la formation et le développement des employés, ainsi que la culture de l'apprentissage au sein de l'organisation.

Enfin, le perspectif renouveau organisationnel se réfère à la capacité de l'organisation à se renouveler et à se réinventer pour rester compétitive à long terme. Elle prend en compte des éléments tels que l'innovation, la créativité, l'agilité et la capacité à anticiper les tendances futures.

En utilisant le Skandia Navigator, les entreprises peuvent évaluer leur capital intellectuel de manière globale et identifier les domaines d'amélioration et d'investissement stratégique. Cela leur permet de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources intellectuelles et de développer un avantage concurrentiel durable basé sur les connaissances.

En résumé, le Skandia Navigator représente une approche innovante de mesure du capital intellectuel qui permet aux organisations de comprendre et de gérer leurs ressources immatérielles de manière holistique. En utilisant ce modèle, les entreprises peuvent valoriser leur capital intellectuel et le considérer comme un véritable actif stratégique, essentiel pour leur succès à long terme.¹⁹

Figure N°10 : Le Skandia Navigator



Source : 12 manage lien : https://www.12manage.com/methods_skandianavigator_fr.html

¹⁹ LEIF.E, MATS.G.L, « *The Skandia Navigator: Le capital intellectuel en action* » Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 2, (1998) pp. 115-126

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

2.1.3. Le système de rémunération flexible chez Partners for Change (Royaume-Uni), 1994-1996

Le système de rémunération flexible développé par Partners for Change au Royaume-Uni entre 1994 et 1996 a marqué une avancée significative dans la gestion des consultants. Conçu par TOM.C et MARK.S, ce système novateur a suscité un intérêt considérable dans le domaine des ressources humaines. Cette section examine en détail le contexte dans lequel le système a été créé, ses objectifs principaux, les principes clés sur lesquels il repose, ainsi que les résultats et les avantages qu'il a apportés à l'entreprise.

Contexte et objectifs du système de rémunération flexible : Le système de rémunération flexible chez Partners for Change est né d'une reconnaissance du fait que les pratiques traditionnelles de rémunération ne répondaient plus efficacement aux besoins spécifiques des consultants. Ces derniers étaient confrontés à une variabilité importante dans les projets, des horaires de travail imprévisibles et une demande croissante de flexibilité dans la répartition du temps et des tâches. Ainsi, l'objectif principal de ce système était de fournir une rémunération équitable et motivante, adaptée à la nature particulière du travail des consultants.

Les principes clés du système de rémunération flexible : le système de rémunération flexible de Partners for Change reposait sur plusieurs principes fondamentaux. Tout d'abord, il abandonnait les structures traditionnelles de rémunération basées sur les heures de travail pour adopter une approche plus orientée vers les résultats et la valeur ajoutée. Les consultants étaient rémunérés en fonction de la réalisation des objectifs fixés pour chaque projet, prenant ainsi en compte leur performance individuelle et les résultats obtenus.

De plus, le système intégrait une composante de rémunération variable liée à la satisfaction des clients. Les consultants étaient encouragés à fournir un service de haute qualité, en accordant une attention particulière à la satisfaction et aux besoins des clients. Cette approche visait à aligner les intérêts des consultants avec ceux des clients, favorisant ainsi des relations durables et la fidélité de la clientèle.

Les résultats et les avantages du système de rémunération flexible : Le système de rémunération flexible chez Partners for Change a apporté des résultats significatifs. Il a favorisé une plus grande motivation et engagement des consultants, qui se sont sentis reconnus et récompensés pour leurs performances individuelles et la création de valeur pour l'entreprise. De plus, il a stimulé une culture d'excellence axée sur les résultats et l'orientation client au sein de l'organisation.

En outre, ce système a permis une plus grande flexibilité dans la gestion des ressources humaines, permettant une meilleure allocation des consultants en fonction des besoins spécifiques des projets. Cela a entraîné une amélioration de l'efficacité opérationnelle et une optimisation de la rentabilité de l'entreprise.

Enfin le système de rémunération flexible développé par Partners for Change a marqué une avancée significative dans la gestion des consultants. En adoptant une approche axée sur les résultats et la satisfaction des clients, ce système a non seulement répondu aux besoins spécifiques des consultants, mais a également généré des avantages considérables pour l'entreprise. Son succès témoigne de l'importance d'adopter des approches innovantes et

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

adaptées pour attirer, motiver et récompenser les professionnels dans un environnement de travail en constante évolution.²⁰

2.1.4. Analyse de l'Organisation spaghetti: une structure sans relation hiérarchique formelle chez Oticon

L'Organisation spaghetti est un concept novateur introduit par Oticon, une entreprise danoise, en 1991. Sous la direction de Lars Kolind, Oticon a décidé de mettre en place une structure organisationnelle radicalement différente de la hiérarchie traditionnelle. Cette approche, connue sous le nom d'Organisation spaghetti, a suscité un grand intérêt dans le domaine du management en raison de son approche non conventionnelle et de son potentiel de perturbation des modèles établis.

L'Organisation spaghetti a été conçue en réponse aux défis auxquels Oticon était confronté à l'époque. L'entreprise cherchait à stimuler l'innovation, à favoriser la créativité et à accélérer la prise de décision. La structure hiérarchique traditionnelle était perçue comme un obstacle à ces objectifs, car elle freinait la communication et la collaboration transversale.

L'Organisation spaghetti repose sur des principes clés qui rompent avec les structures hiérarchiques traditionnelles. Tout d'abord, elle élimine les niveaux hiérarchiques rigides et favorise l'autonomie et la responsabilité individuelle. Les employés sont encouragés à s'organiser en équipes et en réseaux informels pour collaborer sur des projets spécifiques. De plus, la communication est horizontale et transparente, facilitant ainsi l'échange d'informations et la circulation des idées.

Cette approche non conventionnelle présente plusieurs avantages. Elle permet une prise de décision rapide et agile, favorise l'innovation et la créativité, et stimule l'engagement et la motivation des employés. Cependant, l'Organisation spaghetti peut également présenter des défis, tels que la coordination des efforts, la clarification des rôles et responsabilités, et le maintien de la cohésion organisationnelle.

L'expérience d'Oticon avec l'Organisation spaghetti a eu un impact significatif sur la compréhension du management organisationnel. Elle a remis en question les modèles hiérarchiques traditionnels et a inspiré de nouvelles approches de gestion axées sur l'autonomie, la collaboration et l'innovation. L'héritage de l'« Organisation spaghetti » se retrouve dans des concepts tels que l'entreprise libérée et les organisations agiles.

Donc L'organisation spaghetti d'Oticon a été une expérience audacieuse et innovante dans le domaine de la gestion. En remettant en question la structure hiérarchique traditionnelle, Oticon a ouvert la voie à de nouvelles approches de gestion qui privilégient l'autonomie, la collaboration et l'innovation. Bien que cette approche puisse présenter des défis, elle a démontré

²⁰ CONNOLLY.T, et SMITH.M, « systèmes de rémunération flexibles : une nouvelle approche pour un monde du travail en mutation ». Revue internationale de gestion des ressources humaines, (1998), 9(1), 133-147.

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

son potentiel à perturber les modèles établis et à favoriser l'adaptabilité et la performance organisationnelle.²¹

2.1.5. Structure de management par compte global pour l'organisation des ventes chez Hewlett-Packard (1991)

La structure de management par compte global, également connue sous le nom de structure de gestion des ventes par compte global, est une approche organisationnelle adoptée par Hewlett-Packard en 1991 pour optimiser ses activités de vente et améliorer ses performances commerciales. Cette structure a été mise en place sous la direction d'Alan Nonnenberg, un cadre supérieur chez Hewlett-Packard à l'époque. Dans le présent texte, nous examinerons les principes fondamentaux de cette structure, son fonctionnement et son impact sur les opérations de vente de Hewlett-Packard.

Dans un environnement commercial en constante évolution, Hewlett-Packard a reconnu la nécessité d'adopter une approche innovante pour gérer ses activités de vente et renforcer sa compétitivité. La structure de management par compte global a été conçue dans le but de rationaliser et de coordonner les efforts de vente de l'entreprise à l'échelle mondiale, en mettant l'accent sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs de vente.

2.1.5.1. Principes de la structure de management par compte global

La structure de management par compte global repose sur les principes clés suivants :

Responsabilité des comptes : Chaque responsable des ventes est assigné à un compte spécifique et est responsable de toutes les activités de vente liées à ce compte. Cela permet une approche individualisée de la gestion des clients et une meilleure compréhension de leurs besoins.

Coordination mondiale : La structure facilite la coordination et la collaboration entre les différentes régions et pays où Hewlett-Packard opère. Les informations et les meilleures pratiques sont partagées à travers l'organisation, ce qui permet une approche cohérente de la gestion des comptes et une utilisation efficace des ressources.

Gestion intégrée des comptes : La structure vise à intégrer les différentes fonctions de l'entreprise (ventes, marketing, service client, etc.) pour offrir une expérience client globale cohérente et de qualité. Cela favorise également une meilleure communication interne et une compréhension commune des objectifs de l'organisation.

Mesure des performances : La structure met l'accent sur la mesure des performances à travers des indicateurs clés tels que la croissance des ventes, la satisfaction client et la rentabilité des comptes. Cela permet une évaluation précise des résultats et l'identification des domaines nécessitant des améliorations.

La structure de management par compte global a apporté plusieurs avantages à Hewlett-Packard, notamment :

²¹ « L'organisation spaghetti : Une approche radicale de la structure organisationnelle et de la gestion », Harvard Business Review. Pages : 104-111, 1995

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

- **Amélioration de la satisfaction client** : Grâce à une approche plus personnalisée et à une meilleure coordination, Hewlett-Packard a pu répondre de manière plus précise aux besoins des clients et améliorer leur satisfaction ;
- **Efficacité opérationnelle** : La coordination mondiale et l'intégration des fonctions ont permis à l'entreprise de rationaliser ses processus de vente et de réaliser des économies d'échelle ;
- **Prise de décision éclairée** : La disponibilité d'informations précises et partagées a facilité la prise de décision stratégique au niveau de la gestion des comptes, contribuant ainsi à des résultats commerciaux plus solides.

La structure de management par compte global adoptée par Hewlett-Packard en 1991 a été une réponse proactive aux défis du marché et a démontré son efficacité dans l'amélioration des performances commerciales de l'entreprise. Grâce à cette approche novatrice, Hewlett-Packard a pu renforcer sa position concurrentielle, fidéliser sa clientèle et améliorer sa rentabilité. Cette structure de gestion des ventes par compte global est un exemple intéressant d'innovation organisationnelle qui mérite d'être étudié et compris dans le contexte plus large de la gestion stratégique.²²

2.1.6. La révolution Wellington décentralisation radicale des activités

La révolution Wellington est un cas emblématique de décentralisation radicale des activités qui a eu lieu entre 1988 et 1999 au sein de Wellington Insurance, une compagnie d'assurance basée au Canada. Cette transformation majeure a été orchestrée par MURRAY.W, un visionnaire stratégique qui a mis en œuvre un modèle innovant de gestion décentralisée dans l'entreprise. Cet article examine les principaux éléments de la révolution Wellington, son contexte, ses objectifs, ses stratégies de mise en œuvre et ses résultats.

Avant la révolution Wellington, Wellington Insurance était une organisation centralisée avec une structure hiérarchique rigide. Les décisions étaient prises au sommet de l'entreprise, limitant la flexibilité et la réactivité aux changements du marché. Murray Wallace, conscient des limitations de ce modèle traditionnel, a entrepris une refonte complète du système de gestion pour transformer Wellington Insurance en une organisation décentralisée.

L'objectif principal de la révolution Wellington était de favoriser l'agilité, l'innovation et la responsabilisation à tous les niveaux de l'entreprise. Murray Wallace croyait fermement que la prise de décision devait être rapprochée des employés de première ligne, qui étaient les plus proches des clients et des réalités opérationnelles. Il visait également à stimuler la créativité, l'engagement et la collaboration au sein de l'organisation.

La révolution Wellington s'est déroulée en plusieurs étapes clés. Tout d'abord, Wallace a repensé la structure organisationnelle en créant des équipes autonomes dotées de responsabilités étendues. Ces équipes étaient composées de membres provenant de différents départements, favorisant ainsi la transversalité et l'échange d'expertise. Ensuite, des processus de prise de décision décentralisés ont été mis en place, permettant aux équipes de prendre des décisions plus rapidement et de manière plus autonome. Enfin, une culture d'entreprise axée sur

²² ALAN.N « La structure de gestion des comptes mondiaux : une étude de cas de Hewlett-Packard », Journal of Sales and Marketing Management, (1993)

CHAPITRE II : Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

la confiance, la communication ouverte et le soutien mutuel a été instaurée pour favoriser l'engagement et la coopération.

La révolution Wellington a eu un impact significatif sur Wellington Insurance. La décentralisation radicale des activités a permis une meilleure adaptation aux besoins changeants du marché et une amélioration de la satisfaction des clients. Les équipes autonomes étaient plus motivées, créatives et engagées, ce qui s'est traduit par une augmentation de la productivité et de l'innovation. De plus, la révolution Wellington a renforcé la culture d'entreprise et l'identité organisationnelle, créant un environnement propice à la croissance et à la réussite à long terme.

La révolution Wellington, marquée par une décentralisation radicale des activités chez Wellington Insurance, a été une initiative stratégique majeure menée par MURRAY.W. Grâce à cette transformation, l'entreprise a pu accroître son agilité, son innovation et son engagement, tout en offrant une meilleure expérience client. La révolution Wellington constitue une étude de cas inspirante pour les entreprises cherchant à revoir leurs modèles de gestion traditionnels et à embrasser des approches plus décentralisées et responsabilisantes.²³

2.1.7. Structure en cellule d'affaires pour la fabrication et la vente de produits

La structure en cellule d'affaire est un modèle organisationnel novateur qui a été mis en place en 1991 par Litton Interconnection, une entreprise basée au Royaume-Uni. Sous la direction de BLACK.G, cette approche a révolutionné la façon dont l'entreprise fabriquait et vendait ses produits. Cet article examine les caractéristiques clés de la structure en cellule d'affaire de Litton Interconnection, ses avantages, ses implications et son impact sur les performances de l'entreprise.

2.1.7.1. Caractéristiques de la structure en cellule d'affaires

La structure en cellule d'affaire adoptée par Litton Interconnection était basée sur la création de petites unités autonomes, appelées cellules d'affaire, qui étaient responsables de la fabrication et de la vente d'un produit spécifique. Chaque cellule d'affaire était composée d'employés multidisciplinaires, regroupant des experts en ingénierie, en production, en marketing et en gestion. Ces équipes étaient chargées de gérer l'ensemble du cycle de vie d'un produit, depuis la conception et la fabrication jusqu'à la commercialisation et la vente.

2.1.7.2. Avantages de la structure en cellule d'affaires

La structure en cellule d'affaire présentait plusieurs avantages pour Litton Interconnection. Tout d'abord, elle favorisait la responsabilisation et l'autonomie des équipes, qui étaient directement impliquées dans toutes les étapes du processus. Cela permettait une prise de décision plus rapide et une meilleure coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise. De plus, la structure en cellule d'affaire encourageait l'innovation et la créativité, car les équipes étaient libres d'expérimenter de nouvelles idées et de trouver des solutions adaptées à leurs produits spécifiques. Enfin, cette approche améliorait la communication interne

²³ WALLANCE.M, « La révolution de Wellington : décentralisation radicale des activités. *Journal de la gestion du changement organisationnel* », (2001) 15(3), 245-262.

CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

et favorisait la collaboration entre les équipes, renforçant ainsi l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise.

2.1.7.3. Implications de la structure en cellule d'affaires

La mise en place de la structure en cellule d'affaire nécessitait des changements organisationnels importants. Il fallait revoir les processus de prise de décision, les systèmes de communication et les méthodes de gestion. De plus, la structure en cellule d'affaire exigeait une culture d'entreprise favorable à l'autonomie et à la responsabilisation des équipes. Il était essentiel de mettre en place des mécanismes de contrôle et de suivi appropriés pour assurer la coordination et l'alignement des cellules d'affaire.

2.1.7.4. Impact sur les performances de l'entreprise

La structure en cellule d'affaire a eu un impact significatif sur les performances de Litton Interconnection. En favorisant une plus grande responsabilisation et autonomie des équipes, l'entreprise a pu améliorer sa réactivité aux demandes du marché et réduire les délais de commercialisation de ses produits. De plus, cette approche a stimulé l'innovation et la créativité, permettant à l'entreprise de développer des produits plus adaptés aux besoins des clients. En termes de résultats financiers, la structure en cellule d'affaire a contribué à une augmentation des ventes et à une amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

A la fin on peut dire que La structure en cellule d'affaire mise en place par Litton Interconnection en 1991 a représenté une avancée majeure dans l'organisation de la fabrication et de la vente de produits. Cette approche innovante a permis à l'entreprise de bénéficier des avantages de la responsabilisation des équipes, de l'autonomie de prise de décision et de l'innovation. Toutefois, il est important de souligner que la réussite de cette structure dépend de facteurs tels que la culture organisationnelle, les compétences des équipes et la mise en place de mécanismes de coordination et de contrôle appropriés.²⁴

2.1.8. Le modèle Gamechanger un catalyseur de l'innovation par le capital-risque dans la recherche et développement chez Shell (Pays-Bas)

Le modèle Gamechanger, introduit par Shell aux Pays-Bas en 1996, en tant qu'approche novatrice pour promouvoir l'innovation dans le domaine de la recherche et développement (R&D). Développé par TIM.W et LEO.R, le modèle Gamechanger incarne une stratégie de financement de la R&D axée sur le capital-risque. Il vise à stimuler l'exploration de nouvelles idées, technologies et opportunités à fort potentiel de croissance, tout en optimisant le rendement des investissements.

L'innovation constitue un moteur essentiel de la croissance et de la compétitivité des entreprises. Dans ce contexte, Shell, l'une des principales sociétés énergétiques mondiales, a introduit en 1996 le modèle Gamechanger pour renforcer sa capacité à générer des innovations disruptives dans le domaine de la R&D. Ce modèle, conçu par TIM.W et LEO.R, repose sur

²⁴ BLACK.G, « *Structure en cellule d'affaire pour la fabrication et la vente de produits* ». Journal de l'innovation commerciale (1994), 12(2), 125-140.

CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

une approche de capital-risque, permettant d'investir dans des projets à fort potentiel de retour sur investissement et de créer une culture d'innovation dynamique au sein de l'entreprise.

2.1.8.1. Les principes clés du modèle Gamechanger

Le modèle Gamechanger se distingue par plusieurs principes clés qui le rendent efficace dans le contexte de la R&D chez Shell. Tout d'abord, il favorise l'exploration audacieuse en encourageant les chercheurs et les innovateurs à prendre des risques calculés pour découvrir de nouvelles opportunités. Ensuite, il met l'accent sur la collaboration et l'ouverture, en facilitant les partenariats avec des universités, des startups et d'autres acteurs du secteur de l'innovation. De plus, il intègre une gestion rigoureuse du portefeuille de projets, en identifiant les initiatives les plus prometteuses et en allouant les ressources de manière stratégique. Enfin, il encourage l'apprentissage continu et l'amélioration grâce à un suivi régulier des projets et à l'évaluation des résultats obtenus.

2.1.8.2. Impact du modèle Gamechanger chez Shell :

Le modèle Gamechanger a eu un impact significatif sur la culture de l'innovation chez Shell. En introduisant une approche de capital-risque dans la R&D, il a favorisé l'émergence de projets révolutionnaires et a permis à Shell de rester à la pointe de l'innovation dans l'industrie énergétique. Le modèle a également stimulé la collaboration interne et externe, en créant un écosystème d'innovation dynamique où les idées peuvent être partagées, testées et développées avec agilité. De plus, il a renforcé la capacité de Shell à identifier et à investir dans des opportunités d'innovation prometteuses, en maximisant les chances de succès et en réduisant les risques inhérents à la R&D.

On peut conclure que le modèle Gamechanger, introduit par Shell aux Pays-Bas en 1996, a révolutionné la manière dont l'innovation est abordée dans le domaine de la R&D.²⁵

2.1.9. Développement d'un écosystème de vendeurs de logiciels chez Sun (USA) en 1995 : Le rôle clé de GEORGES.P

Le développement d'un écosystème de vendeurs de logiciels constitue une stratégie essentielle pour les entreprises technologiques. En 1995, chez Sun Microsystems (aujourd'hui Oracle Corporation), l'un des principaux acteurs de l'industrie informatique, Georges Paolini a joué un rôle clé dans la mise en place d'un écosystème solide et prospère de vendeurs de logiciels. Cet article explore l'approche adoptée par Paolini et son impact sur la croissance et le succès de Sun à cette époque.

2.1.9.1. Développement de l'écosystème de vendeurs de logiciels chez Sun

Le développement de l'écosystème de vendeurs de logiciels chez Sun s'est appuyé sur plusieurs stratégies mises en œuvre par GEORGES.P(1995). Tout d'abord, il a mis l'accent sur la création de partenariats solides avec des développeurs de logiciels tiers, leur offrant une plateforme technologique robuste et des outils de développement avancés. Cette collaboration étroite a permis de créer un réseau de vendeurs de logiciels qui pouvaient tirer parti des technologies de Sun pour proposer des solutions innovantes aux clients.

²⁵ WARREN.T, et ROODHART.L., « *Gamechanger : un catalyseur pour l'innovation grâce au capital-risque en R&D chez Shell* ». Revue de gestion de l'innovation, (2008) p 15-30.

CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

En outre, GEORGES.P a favorisé la création d'un environnement favorable à la croissance des vendeurs de logiciels en fournissant des ressources et un soutien marketing adaptés. Des programmes d'assistance technique, des formations et des événements spécifiques ont été mis en place pour aider les vendeurs de logiciels à améliorer leurs compétences et à commercialiser leurs produits plus efficacement. Cette approche a permis de renforcer les capacités des vendeurs et de favoriser leur succès sur le marché.

2.1.9.2. Impact de l'écosystème de vendeurs de logiciels

Le développement de l'écosystème de vendeurs de logiciels a eu un impact significatif sur Sun. Tout d'abord, cela a élargi l'offre de produits et de solutions de l'entreprise, renforçant ainsi sa position concurrentielle. En travaillant avec un large éventail de vendeurs de logiciels, Sun a pu répondre aux besoins diversifiés de ses clients et proposer des solutions plus complètes.

L'écosystème de vendeurs de logiciels a favorisé l'innovation et la créativité au sein de l'entreprise. En collaborant avec des développeurs externes, Sun a pu bénéficier de nouvelles idées, de technologies émergentes et d'approches novatrices pour résoudre les défis techniques. Cela a permis à Sun de rester à la pointe de l'industrie et d'anticiper les évolutions du marché.

Pour finir on peut dire que le développement d'un écosystème de vendeurs de logiciels chez Sun, avec GEORGES.P en tant que figure clé, a été essentiel pour la croissance et le succès de l'entreprise dans les années 1995. En établissant des partenariats solides, en fournissant un soutien adapté et en favorisant l'innovation, Sun a pu étendre son offre de produits, répondre aux besoins diversifiés des clients et rester compétitif sur le marché en évolution rapide de l'industrie informatique.²⁶

2.1.10. Méthode des Six-Sigma de contrôle de la qualité

En 1987, Motorola, l'une des entreprises pionnières de l'industrie des télécommunications, a introduit une méthode révolutionnaire de contrôle de la qualité connue sous le nom de « Six-Sigma ». Cette approche novatrice a été développée par BILL.S et MIKEL.H, deux experts en management reconnus dans le domaine de l'amélioration des processus et de la réduction des défauts.

La méthode Six-Sigma vise à réduire de manière significative les variations et les défauts dans les processus de production et les opérations d'une organisation. Elle repose sur une approche rigoureuse et scientifique, en mettant l'accent sur la collecte et l'analyse de données pour prendre des décisions basées sur des faits plutôt que sur des suppositions.

L'objectif principal de la méthode Six-Sigma est d'améliorer la qualité des produits et des services, en visant un niveau de performance exceptionnel avec un taux de défauts très faible, soit environ 3,4 défauts par million d'opportunités. Pour atteindre cet objectif, la méthode s'appuie sur une méthodologie structurée en cinq étapes : Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, et Contrôler, également connue sous l'acronyme DMAIC.

Dans la première étape, Définir, l'équipe de projet identifie clairement le problème ou l'objectif à atteindre, en définissant les critères de qualité et les attentes des clients. La deuxième

²⁶ PAOLINI.G, « Construire un écosystème de fournisseur de logiciels : leçons de Sun Microsystems ». Harvard Business Review, (1999) 135 -144.

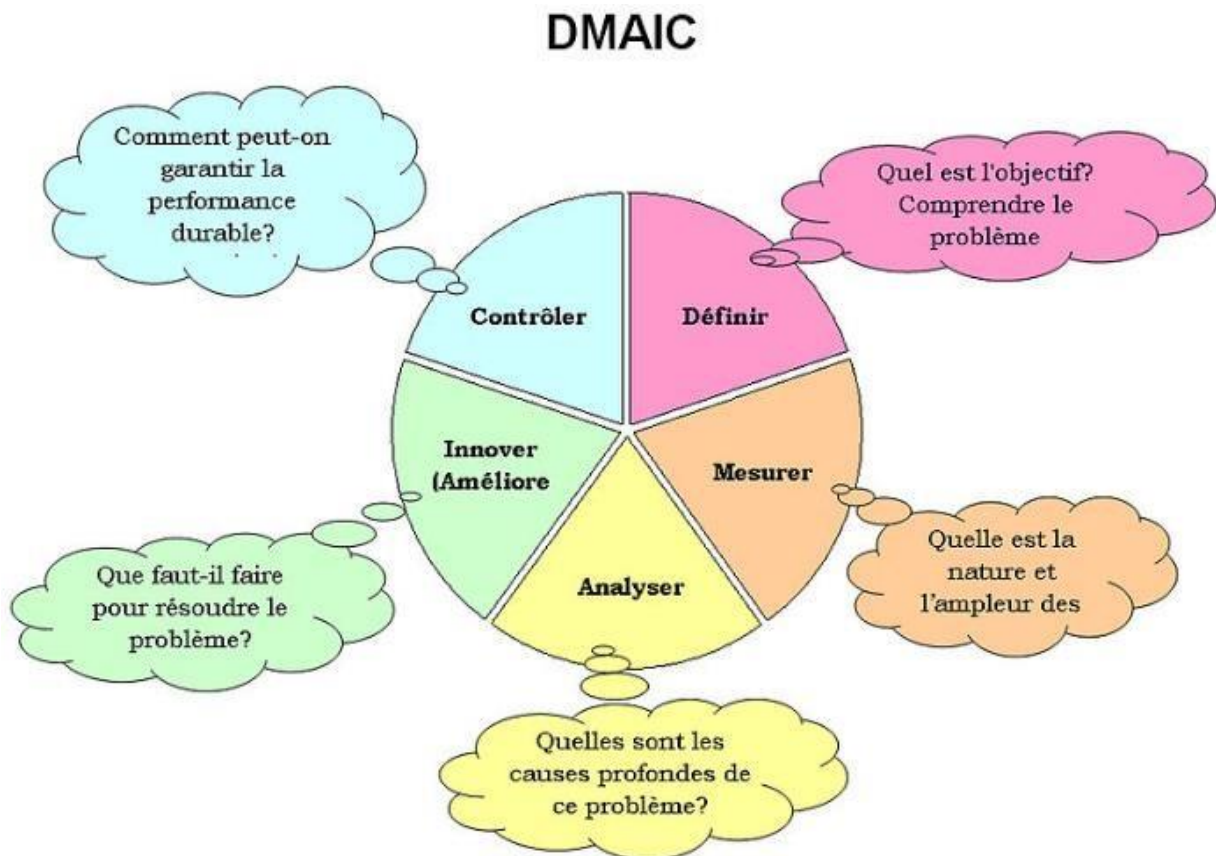
CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

étape, Mesurer, consiste à collecter des données précises sur le processus en question, en identifiant les mesures clés et en évaluant la performance actuelle.

Une fois les données collectées, l'étape Analyser consiste à analyser en profondeur les causes fondamentales des variations et des défauts, en utilisant des outils statistiques et des techniques d'analyse de données. Sur la base de cette analyse, l'étape Améliorer vise à mettre en œuvre des solutions appropriées pour éliminer les causes racines des problèmes identifiés, en utilisant des approches telles que le re-engineering des processus, l'optimisation et la conception de nouveaux systèmes.

Enfin, l'étape Contrôler vise à maintenir les améliorations réalisées en mettant en place des mesures de contrôle, des systèmes de surveillance et des processus de rétroaction pour assurer une performance durable et constante.

Figure N°11 : Les six sigmas



Source : Wikipédia lien : https://fr.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma#/media/Fichier:Dmaic.jpg

L'introduction de la méthode Six-Sigma chez Motorola a eu un impact considérable sur la qualité des produits et des processus de l'entreprise. En adoptant cette approche axée sur les données et la réduction des variations, Motorola a pu améliorer sa compétitivité sur le marché en offrant des produits de haute qualité, en réduisant les coûts liés aux défauts et en augmentant la satisfaction des clients.

Au fil du temps, la méthode Six-Sigma s'est répandue dans de nombreuses autres organisations à travers le monde, devenant un standard de l'industrie en matière de contrôle de

CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

la qualité. Elle a permis d'établir une culture de l'amélioration continue et de la recherche de l'excellence opérationnelle, et a influencé de nombreuses autres méthodologies de gestion de la qualité.

Je veux appuyer sur l'importance de la méthode Six-Sigma et son potentiel pour améliorer les performances organisationnelles. En intégrant cette approche dans les processus de gestion, les entreprises peuvent atteindre des niveaux de qualité exceptionnels, stimuler l'innovation et renforcer leur compétitivité sur le marché mondial.²⁷

2.1.11. Centre d'excellence pour la découverte de médicament

En tant qu'étudiant en management stratégique, il est important de comprendre et d'analyser les initiatives stratégiques mises en place par les grandes entreprises pour favoriser l'innovation et la découverte de nouveaux médicaments. Un exemple notable est celui de GlaxoSmithKline (GSK), l'une des principales entreprises pharmaceutiques mondiales. En l'an 2000, GSK a introduit le concept de « *Centre d'excellence* » pour la découverte de médicament, sous la direction de TACHI.Y et BAXTER.A, afin d'améliorer ses capacités de recherche et de développement.

Le « *Centre d'excellence* » de GSK pour la découverte de médicament était une initiative majeure visant à optimiser les ressources et les compétences de l'entreprise dans le processus de développement de nouveaux médicaments. Ce modèle organisationnel innovant a permis de regrouper les experts et les ressources clés au sein d'un centre centralisé, favorisant ainsi la collaboration et l'échange d'informations entre les différentes équipes de recherche.

L'objectif principal du Centre d'excellence était d'accélérer le processus de découverte de médicament en rationalisant les activités de recherche, en adoptant des approches basées sur les connaissances et en améliorant la productivité. Cela a été réalisé grâce à la mise en place de flux de travail intégrés, de technologies avancées et de méthodologies de recherche innovantes. Le Centre d'excellence a également encouragé une culture de l'apprentissage continu et de l'innovation, en favorisant la collaboration entre les chercheurs, les scientifiques et les experts du secteur.

L'impact du Centre d'excellence de GSK pour la découverte de médicament a été significatif. Tout d'abord, il a permis une plus grande efficacité dans le processus de recherche et développement, réduisant les délais de mise sur le marché des nouveaux médicaments. De plus, il a favorisé la synergie entre les équipes de recherche, permettant une meilleure utilisation des ressources et une exploitation plus complète des compétences et des connaissances disponibles au sein de l'entreprise.

Le Centre d'excellence a renforcé la capacité de GSK à innover et à répondre aux besoins changeants du marché pharmaceutique. En concentrant les ressources et l'expertise au sein d'une entité centralisée, l'entreprise a pu prendre des décisions plus éclairées et stratégiques en matière de recherche et développement. Cela a contribué à maintenir la compétitivité de GSK sur le marché mondial des médicaments.

²⁷HARRY.M. J, « *Six Sigma : une stratégie révolutionnaire pour la rentabilité et la qualité des progrès* », 1998, PP 61-64

CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

Le concept de « *Centre d'excellence* » pour la découverte de médicament introduit par GlaxoSmithKline en 2000, sous la direction de TACHI.Y et BAXTER.A, a été une initiative stratégique clé pour renforcer les capacités de recherche et développement de l'entreprise. En favorisant la collaboration, l'efficacité et l'innovation, le Centre d'excellence a permis à GSK de rester compétitif et d'améliorer ses performances dans le domaine de la découverte de médicament.²⁸

Section 03 : Les dimensions de l'innovation managériale.

Les dimensions émergentes de l'innovation managériale redéfinissent la manière dont les organisations prospèrent et réussissent dans un monde en constante évolution. En examinant de près des aspects tels que les pratiques de leadership innovant, les structures et les processus organisationnels, la gestion des talents et la culture d'entreprise, nous mettrons en évidence l'importance de repenser ces éléments clés pour favoriser la croissance et la compétitivité. Cette exploration approfondie nous permettra de mieux comprendre comment ces dimensions interagissent et se renforcent mutuellement, et comment elles peuvent être adaptées pour répondre aux défis actuels et futurs des entreprises.

3.1. Présentation des différentes dimensions de l'innovation managériale et de leur importance pour favoriser la croissance et la performance des organisations.

L'innovation managériale joue un rôle essentiel dans la croissance et la performance des organisations. Elle repose sur l'idée de repenser les méthodes de gestion traditionnelles et de développer de nouvelles approches pour stimuler la créativité, encourager l'émergence de nouvelles idées et favoriser l'adaptation aux changements constants.

Une des dimensions clés de l'innovation managériale réside dans la manière dont les entreprises abordent la gestion des talents. En favorisant une culture d'innovation et en encourageant les employés à exprimer leurs idées et leur créativité, les organisations peuvent stimuler l'innovation et attirer les talents les plus compétents. Les pratiques telles que l'encouragement à la prise de risques, la reconnaissance des contributions individuelles et collectives, ainsi que la promotion de l'apprentissage continu, sont autant de leviers permettant de libérer le potentiel créatif des collaborateurs.

Une autre dimension importante de l'innovation managériale est la capacité à favoriser la collaboration et le partage des connaissances au sein de l'organisation. Les entreprises qui réussissent à créer un environnement propice à la collaboration transversale et à la communication ouverte entre les équipes sont plus à même de générer des idées novatrices et de trouver des solutions créatives aux défis auxquels elles font face. Les outils technologiques tels que les plateformes de collaboration en ligne, les espaces de travail virtuels et les réseaux sociaux internes peuvent faciliter cet échange d'informations et de connaissances.

L'innovation managériale se traduit également par une approche proactive en matière de gestion du changement. Dans un environnement en perpétuelle évolution, les entreprises doivent être capables de s'adapter rapidement et de prendre des décisions éclairées pour rester compétitives. L'innovation managériale permet de développer une capacité d'adaptation en

²⁸ JOHN.D, « Le rôle des centres d'excellence dans la recherche et le développement pharmaceutiques : une étude de cas du centre de découverte de médicaments de GlaxoSmithKline »

CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

encourageant la flexibilité organisationnelle, la réactivité aux nouvelles tendances du marché et la remise en question constante des pratiques existantes. Elle favorise également la mise en place de processus d'apprentissage et d'amélioration continue afin de saisir les opportunités et de surmonter les obstacles liés aux changements.

L'innovation managériale revêt différentes dimensions qui contribuent à favoriser la croissance et la performance des organisations. En encourageant une culture d'innovation, en favorisant la collaboration et le partage des connaissances, ainsi qu'en développant une capacité d'adaptation face au changement, les entreprises peuvent créer un avantage concurrentiel durable. L'innovation managériale est donc un élément clé pour les organisations qui cherchent à rester agiles, réactives et prospères dans un environnement en constante évolution.

3.1.1. Innovation dans les pratiques de leadership

L'exploration des nouvelles formes de leadership nécessaires pour soutenir l'innovation et encourager la prise de risque au sein des équipes est un aspect essentiel de l'innovation managériale. Dans un environnement en constante évolution, les leaders doivent adopter des approches novatrices pour stimuler la créativité, favoriser la prise de risque et inspirer leurs collaborateurs à repousser les limites de la performance et de l'innovation.

Un leader innovant se distingue par plusieurs compétences et comportements clés. Tout d'abord, la créativité est une compétence essentielle pour générer de nouvelles idées et encourager l'innovation au sein de l'équipe. Les leaders doivent être capables de penser de manière originale, d'encourager la pensée divergente et d'inciter les membres de leur équipe à explorer de nouvelles voies. Ils doivent favoriser un environnement propice à la créativité, en encourageant l'expérimentation, en valorisant les idées novatrices et en reconnaissant les échecs comme des opportunités d'apprentissage.

La vision stratégique est également cruciale pour un leader innovant. Il doit avoir une compréhension claire de la direction stratégique de l'organisation et être capable de communiquer cette vision de manière convaincante. Une vision stratégique forte permet d'aligner les efforts de l'équipe et de mobiliser les ressources vers des objectifs communs. Les leaders doivent être en mesure d'anticiper les tendances et les changements du marché, d'identifier les opportunités émergentes et de guider l'équipe dans l'élaboration de stratégies innovantes pour saisir ces opportunités.

L'ouverture d'esprit est une caractéristique essentielle d'un leader innovant. Il doit être disposé à remettre en question les pratiques existantes, à considérer de nouvelles perspectives et à écouter les idées des autres. Les leaders doivent favoriser un climat de confiance où les membres de l'équipe se sentent à l'aise de partager leurs idées, de proposer des solutions alternatives et de remettre en question les façons de faire établies. En encourageant la diversité des idées et des opinions, les leaders favorisent l'innovation et créent un environnement propice à la créativité et à la prise de risque.

La capacité à inspirer et à mobiliser les collaborateurs est un attribut clé des leaders innovants. Ils doivent être capables de communiquer leur passion pour l'innovation, de créer un environnement de confiance et de favoriser la collaboration au sein de l'équipe. Les leaders doivent être des modèles de comportement innovant, montrant l'exemple en prenant des risques calculés, en explorant de nouvelles idées et en encourageant l'apprentissage continu. Ils doivent

CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

également offrir un soutien et une reconnaissance appropriés aux membres de l'équipe qui osent explorer de nouvelles idées, en valorisant leurs contributions et en créant un climat de confiance où les erreurs sont considérées comme des opportunités d'apprentissage

L'exploration des nouvelles formes de leadership pour soutenir l'innovation et encourager la prise de risque est cruciale dans un monde en constante évolution. Les leaders innovants doivent posséder des compétences telles que la créativité, la vision stratégique, l'ouverture d'esprit et la capacité à inspirer et à mobiliser les collaborateurs. En développant ces compétences, les leaders peuvent créer un environnement propice à l'innovation, stimuler la créativité et favoriser la croissance et la performance des équipes et des organisations. Ils jouent un rôle clé dans la promotion d'une culture de l'innovation, où la prise de risque est encouragée, les idées sont valorisées et les opportunités de croissance sont saisies.²⁹

3.1.2. Innovation dans les structures et les processus organisationnels

L'innovation dans les structures et les processus organisationnels est un élément clé pour favoriser l'agilité, la flexibilité et la collaboration au sein des organisations. Cette dimension de l'innovation managériale concerne la façon dont les entreprises conçoivent leurs structures organisationnelles et mettent en place des processus adaptés pour stimuler la créativité et l'innovation.

Une étude approfondie des modèles organisationnels novateurs est essentielle pour comprendre comment ils favorisent l'innovation. Cela peut inclure l'examen de modèles tels que les organisations plates, les structures en réseaux et les entreprises virtuelles. Ces modèles mettent l'accent sur la décentralisation du pouvoir et la création de petites équipes autonomes, ce qui favorise la prise de décision rapide et encourage l'innovation au niveau opérationnel. Il est important de discuter des avantages et des inconvénients de chaque modèle et de leur pertinence dans différents contextes organisationnels.

Les approches de gestion horizontale sont également importantes à étudier. Elles se caractérisent par une structure de gestion moins hiérarchique et une plus grande importance accordée à la collaboration transversale. Les équipes sont encouragées à travailler ensemble et à partager leurs connaissances et leurs idées. Ces approches favorisent la communication ouverte, la coopération et la créativité collective, ce qui est essentiel pour générer des idées innovantes.

Les méthodologies agiles sont de plus en plus utilisées dans les organisations pour soutenir l'innovation. Ces méthodes se caractérisent par des cycles de développement courts, une approche itérative et une collaboration étroite entre les différentes parties prenantes. Elles permettent aux équipes de s'adapter rapidement aux changements et d'expérimenter de nouvelles idées de manière incrémentale. L'agilité est cruciale dans un environnement en constante évolution, car elle permet aux organisations de rester réactives et de saisir les opportunités qui se présentent.

Il convient de souligner l'importance de la décentralisation et de l'autonomie des équipes dans la stimulation de l'innovation. Lorsque les membres de l'équipe ont la liberté de prendre

²⁹ MICHAELL.A.H, XIN.L, WILLIAM.R.D R., et NARI.K, « *Leadership pour l'innovation : un examen et un cadre pour la recherche future* » Journal of Management, Volume 43, Issue 6, 2017

CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

des décisions et d'expérimenter de nouvelles idées, cela favorise l'innovation en leur permettant d'explorer des voies alternatives et de sortir des sentiers battus. La décentralisation permet également de libérer le potentiel créatif des individus en leur donnant plus de responsabilités et de pouvoir décisionnel.

L'innovation dans les structures et les processus organisationnels joue un rôle crucial dans la stimulation de l'innovation au sein des organisations. L'étude des modèles organisationnels novateurs, des approches de gestion horizontale, des méthodologies agiles, ainsi que de la décentralisation et de l'autonomie des équipes permet de comprendre comment ces éléments favorisent l'agilité, la flexibilité et la collaboration, et contribuent ainsi à la croissance et à la performance des organisations.³⁰

3.1.3. Innovation dans la gestion des talents et des ressources humaines

L'innovation dans la gestion des talents et des ressources humaines est un aspect crucial pour favoriser l'innovation au sein des organisations. Cette approche vise à attirer, retenir et développer les talents les plus adaptés à l'innovation, en mettant en place des pratiques novatrices en matière de recrutement, de développement des compétences et de gestion des talents.

En ce qui concerne le recrutement, les entreprises adoptent des approches innovantes pour identifier et attirer des profils créatifs et innovants. Elles cherchent à sortir des sentiers battus en utilisant des méthodes de recrutement non traditionnelles. Par exemple, elles peuvent organiser des hackathons ou des compétitions de codage pour évaluer les compétences techniques des candidats et leur capacité à résoudre des problèmes complexes. Ces méthodes permettent de repérer des talents potentiels qui ont une pensée créative et qui sont capables de proposer des idées novatrices.

Une fois les talents recrutés, il est essentiel de mettre en place des programmes de développement des compétences spécifiquement adaptés à l'innovation. Les entreprises investissent dans des formations axées sur la pensée créative, la résolution de problèmes, la gestion de projet agile et la collaboration interdisciplinaire. Ces formations visent à développer les compétences nécessaires pour générer et mettre en œuvre des idées innovantes. Elles peuvent inclure des ateliers pratiques, des projets d'équipe et des sessions de brainstorming pour stimuler la créativité des employés.

La gestion des talents innovante repose sur l'identification et le renforcement des compétences clés des leaders innovants. Ces compétences comprennent la créativité, la vision stratégique, l'ouverture d'esprit et la capacité à inspirer et à mobiliser les collaborateurs. Les leaders innovants doivent être en mesure de créer un environnement de travail favorable à l'innovation, de donner aux employés la liberté d'expérimenter et de prendre des risques calculés, et de les soutenir dans leurs efforts pour générer des idées nouvelles. Ils doivent également encourager la collaboration et favoriser l'échange d'idées au sein de l'organisation.

En matière de gestion du rendement, les pratiques innovantes se focalisent non seulement sur les résultats quantitatifs, mais aussi sur les compétences et les comportements liés à

³⁰ ERIC.V.H, GEORG.V.K, SEBASTIAN.S, «*Innovations organisationnelles : une revue et une synthèse de la littérature* », Organisation Scientifique, Volume 10, Issue 6, Novembre, Décembre 1999, Pages 751-766

CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

l'innovation. Les entreprises évaluent la capacité des employés à penser de manière créative, à proposer des solutions innovantes et à collaborer avec d'autres équipes. Des mesures incitatives sont mises en place pour récompenser les contributions à l'innovation, telles que des programmes de reconnaissance, des récompenses spéciales et des opportunités de développement de carrière.

L'innovation dans la gestion des talents et des ressources humaines implique également une approche axée sur la diversité et l'inclusion. Les entreprises reconnaissent que la diversité des perspectives, des compétences et des expériences favorise l'innovation en apportant des idées nouvelles et différentes. Elles mettent en place des initiatives pour favoriser la diversité et l'inclusion, telles que des programmes de mentorat, des formations sur la sensibilisation à la diversité et des politiques de recrutement et de promotion basées sur le mérite.

En définitive, l'innovation dans la gestion des talents et des ressources humaines est essentielle pour stimuler l'innovation au sein des organisations. En adoptant des pratiques de recrutement novatrices, des programmes de développement des compétences adaptés à l'innovation, des politiques de gestion du rendement axées sur l'innovation et des initiatives de diversité et d'inclusion, les entreprises peuvent attirer, retenir et développer les talents nécessaires pour générer des idées novatrices et maintenir leur avantage concurrentiel dans un environnement en constante évolution.³¹

3.1.4. Innovation dans la culture organisationnelle

L'innovation dans la culture organisationnelle est un sujet complexe qui nécessite une analyse approfondie pour comprendre son impact sur l'innovation et l'adoption de nouvelles idées au sein des organisations. En explorant les différents aspects de la culture organisationnelle, nous pouvons mieux appréhender comment ces éléments influencent la capacité d'une entreprise à innover et à s'adapter aux changements.

L'un des éléments clés d'une culture de l'innovation est la tolérance à l'échec. Dans une culture traditionnelle axée sur la performance et les résultats immédiats, l'échec est souvent perçu de manière négative. Cependant, dans une culture de l'innovation, l'échec est considéré comme une étape naturelle du processus d'innovation. Les organisations qui encouragent la prise de risque et qui voient l'échec comme une occasion d'apprentissage favorisent la créativité et l'expérimentation. Elles mettent en place des mécanismes qui permettent aux employés d'explorer de nouvelles idées sans craindre les conséquences négatives, ce qui stimule l'innovation.

Un autre aspect essentiel d'une culture de l'innovation est l'encouragement à la prise de risque. Cela signifie que les dirigeants et les responsables doivent être ouverts aux idées audacieuses et novatrices, même si elles impliquent un certain degré d'incertitude. Les entreprises qui valorisent la prise de risque incitent leurs employés à sortir de leur zone de

³¹ CHESBROUGH.H, et VANHAVERBEK.W, « *Innovation ouverte et gestion des talents* ». Revue de gestion de la Californie, 53(2), (2011) 149-165.

ROBERTSON.I, et BARLING.J. « *Gérer les talents pour l'innovation : le rôle du leadership transformationnel, du leadership transactionnel et de l'autoritarisme. Gestion de la créativité et de l'innovation* », (2013). 22(3), 251-264. BHATTI.A.A, MAITLO.G.M, SHAIKH.N, HASHMI.M.A et SHAIKH.F.M « *L'impact du style de leadership autocratique et démocratique sur la satisfaction au travail. Recherche sur le commerce international* », (2014) ,7(2), p167-176.

CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

confort et à proposer des solutions innovantes. Elles reconnaissent que l'innovation implique souvent de défier les normes établies et d'explorer de nouvelles voies, ce qui peut comporter des risques. En favorisant un environnement où les employés se sentent encouragés à prendre des risques calculés, les organisations stimulent la créativité et la recherche de nouvelles opportunités.

La confiance est un élément clé qui sous-tend une culture de l'innovation. Les employés doivent se sentir en confiance pour partager leurs idées, leurs opinions et leurs préoccupations sans crainte de représailles. Une culture basée sur la confiance favorise la communication ouverte et transparente, ce qui permet aux idées de circuler librement au sein de l'organisation. Les dirigeants jouent un rôle crucial dans la création d'un climat de confiance en étant disponibles, en écoutant activement et en valorisant les contributions de chaque individu. La confiance mutuelle encourage la collaboration et favorise la synergie entre les équipes, ce qui est essentiel pour l'innovation.

La valorisation de l'apprentissage continu est également un aspect important d'une culture de l'innovation. Les organisations qui reconnaissent l'importance de l'apprentissage et qui encouragent leurs employés à se former, à développer de nouvelles compétences et à rester à la pointe des connaissances favorisent l'innovation. Elles investissent dans des programmes de développement professionnel, des formations internes et des opportunités d'apprentissage informel pour permettre aux employés d'élargir leurs horizons et d'acquérir de nouvelles perspectives. L'apprentissage continu permet aux individus de s'adapter aux évolutions du marché, d'explorer de nouvelles idées et de contribuer de manière significative à l'innovation au sein de l'organisation.

L'innovation dans la culture organisationnelle repose sur des éléments clés tels que la tolérance à l'échec, l'encouragement à la prise de risque, la confiance et la valorisation de l'apprentissage continu. Une culture de l'innovation solide permet de libérer le potentiel créatif des employés, d'encourager la collaboration et de stimuler l'innovation à tous les niveaux de l'organisation. En adoptant une approche approfondie de la culture organisationnelle, les entreprises peuvent créer un environnement propice à l'innovation et améliorer leur capacité à générer de nouvelles idées et à s'adapter aux changements.³²

³²DAMANPOUR.A, « *Créer une culture de l'innovation : le rôle du leadership et de la culture organisationnelle* » Organization Development Journal, Vol. 24, No. 3, Automne 2006, pp. 36-45.

CHAPITRE II :Les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale

Conclusion

L'innovation managériale représente un aspect essentiel de la réussite et de la pérennité des organisations dans un environnement en constante évolution. En adoptant une approche novatrice dans la gestion des ressources humaines, des processus et de la culture d'entreprise, les entreprises peuvent stimuler la créativité, favoriser l'adaptabilité et renforcer leur avantage concurrentiel.

L'innovation managériale implique de repenser les anciens modèles et d'explorer de nouvelles façons de travailler, en encourageant l'expérimentation, l'apprentissage continu et la prise de risques calculés. Cela permet d'engager les employés, de libérer leur potentiel et de favoriser leur épanouissement professionnel.

Les avantages de l'innovation managériale sont nombreux. Elle favorise la collaboration et la communication au sein de l'organisation, en créant un environnement propice à l'échange d'idées et à la résolution de problèmes. Elle permet également d'attirer et de retenir les talents, car les employés sont attirés par les organisations qui encouragent l'innovation et offrent des opportunités d'apprentissage et de développement.

De plus, l'innovation managériale aide les entreprises à s'adapter aux changements rapides du marché et aux nouvelles technologies. Elle permet de rester à l'avant-garde de l'industrie et d'anticiper les besoins des clients, en développant des produits et des services innovants.

Cependant, elle n'est pas sans défis. Elle nécessite un leadership fort et une culture d'entreprise favorable à l'expérimentation et à la prise de risques. De plus, elle demande du temps et des ressources pour mettre en œuvre de nouvelles pratiques et pour soutenir le changement organisationnel.

Pour en finir l'innovation managériale est un catalyseur essentiel de la croissance et de la réussite des organisations. En adoptant une approche innovante dans la gestion, les entreprises peuvent créer un avantage concurrentiel durable, favoriser l'engagement des employés et s'adapter aux défis et opportunités de l'environnement dynamique dans lequel elles évoluent. En investissant dans l'innovation managériale, les entreprises peuvent façonner leur avenir et rester à la pointe de leur industrie

Chapitre 03

**L'analyse empirique de
l'apprentissage
organisationnel et
l'innovation managériale au
sein de la banque BADR
Tizi-Ouzou**

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

Introduction :

Afin d'illustrer les différents éléments élaborés et abordés dans les chapitres précédents, et après avoir établi les bases conceptuelles de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation managériale, une analyse empirique est donc nécessaire et indispensable

Cette étude a été effectuée au niveau de la Banque Agricole du Développement Rural (BADR) dans la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Pour ce faire, ce chapitre sera structuré en deux sections qui permettent d'explorer en détail l'environnement, les pratiques et les résultats de la BADR en matière d'apprentissage organisationnel et d'innovation managériale.

Dans la première section, une présentation de la BADR sera faite, en explorant son historique, son statut légal, son organisation interne, ses structures, et les étapes clés de son évolution. Cette présentation permet de mieux comprendre le contexte dans lequel l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de cette institution bancaire sont analysés. La deuxième section se concentre sur l'évaluation de l'apprentissage organisationnel au sein de la BADR, en examinant ses différentes dimensions, ses niveaux, ses contributions, ses facteurs favorisant et ses obstacles. De plus, l'analyse de l'innovation managériale de cette banque, avec l'identification des innovations spécifiques et l'exploration des différentes dimensions de ces innovations.

À travers cette structure, des éclaircissements concrets sont apportés sur la manière dont l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale sont mis en œuvre et contribuent aux performances de la BADR à Tizi-Ouzou.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

Section 01 : Présentation de la BADR

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est une institution financière majeure en Algérie. Dans cette section, une présentation des différents aspects de la BADR sera faite, y compris son historique, son statut, son organigramme et son évolution.

1.1. Historique de la BADR

La banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est une institution financière nationale créée par le décret n° 82-106 le 13 mars 1982, sous forme d'une société par action au capital social de 2.200.000.000 DA, sa vocation est le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds publics, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et de gestion. Son capital a été augmenté au seuil de 33.000.000.000 DA en 1999.

En 2005, les pouvoirs publics ont décidé de recentrer les missions et activités de la BADR sur le financement de l'agriculture, la pêche, l'aquaculture et des activités connexes ainsi que le financement des programmes de développement rural.

Avec un réseau qui compte actuellement 295 Agences Locales d'Exploitation (ALE) et 39 Groupes Régionaux d'Exploitation (GRE), ainsi que 47 directions, et plus de 6700 cadres et employés qui activent au sein des structures centrales, groupes régionaux et agences locales d'exploitation, la BADR est la première banque en Algérie de par l'étendue de son réseau et l'importance de ses effectifs.

A part la densité de son réseau et l'importance de ses effectifs, la BADR est considérée par le BANKERS ALMANACH, dans son édition 2001, comme la première banque en Algérie. Et au niveau mondial, elle occupe le 668e rang sur quelques 4100 banques classées.

1.2. Statut de la BADR

Le statut de la BADR (Banque de l'Agriculture et du Développement Rural) est un aspect essentiel de son identité et de son fonctionnement en tant qu'institution bancaire. Voici quelques éléments clés concernant le statut de la BADR :

1.2.1. La forme juridique de la BADR

La BADR est une institution financière nationale, ayant le statut de la banque commerciale. En exécution de la loi 88-01 du 12/01/1998 partant sur la loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, il a été procédé à la transformation de la BADR en société par actions, sans création d'une personne morale nouvelle, ni aucune modification apporter à l'objet social à la dénomination, à la durée ou au capital.

1.2.2. La dénomination de la BADR

La société conservera la dénomination de « *banque d'agriculture et de développement rural* », dans tous les actes, lettres, factures, publications et autres documents de toutes natures de la société.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

La dénomination sociale doit toujours être précédée ou suivie des mots « société par action », et de l'énonciation du capital social.

1.2.3. Le siège social de la BADR

Le siège social reste fixé à Alger et ne peut être déplacé vers une autre ville sans la décision de l'assemblée générale extraordinaire. Cependant, des agences et succursales peuvent être établies ou maintenues dans différents lieux et pays par une simple décision du conseil d'administration.

1.2.4. Le capital social de la BADR

Le capital social est établi à un montant de 2 200 000 000,00 DA (deux milliards deux cents millions de dinars). Il est divisé en 2 200 (deux mille deux cents) actions d'une valeur nominale de 1 000 000,00 DA (un million de dinars) chacune, numérotées de 01 à 2 200.

Si les pertes atteignent les trois quarts (3/4) du capital, le conseil d'administration est tenu de décider s'il convient de procéder à la dissolution anticipée de la société.

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) a augmenté son capital social de 2,2 milliards de dinars à 33 milliards de dinars. Le montant de cette augmentation (30,8 milliards de dinars) sera représenté par la libération de 30 800 nouvelles actions, ayant une valeur nominale de 1 000 000,00 DA chacune, souscrites intégralement par l'État et détenues par le Trésor public.

1.3. Organigramme de la BADR

L'organigramme de la Badr est considéré par deux structures :

- la structure centralisée ;
- la structure décentralisée.

1.3.1. La structure centralisée (organigramme de la direction générale

voir annexe n°02) La direction générale de la BADR comprend :

- Le président directeur général (PDG) ;
- Le directeur général adjoint (DGA) ;
- Un (ou) conseiller (s) du président ;
- Un (ou) conseiller (s) de la direction générale ;
- Une division de l'inspection générale et de l'audit.

Les structures centrales de la BADR comprennent :

- Les divisions ;
- Les directions centrales ;
- Les sous directions ;

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

- Les départements.

1.3.1.1. Les divisions et les directions centrales

La division est placée sous l'autorité d'un chef de division et au sein de la BADR, il existe quatre (04) divisions :

1.3.1.1.1. Les divisions de l'administration et des moyens

Elle regroupe les directions centrales suivantes :

- La direction centrale du personnel et de la formation (DPF) ;
- La direction centrale des moyens généraux (DMG) ;
- La direction centrale des affaires juridique (DAJ) ;
- Et la direction centrale de la communication et de marketing (DCM).

1.3.1.1.2. La division des engagements

La division des engagements regroupe les directions suivantes :

- La direction centrale du financement et de l'agriculture (DFA) ;
- La direction centrale du financement des entreprises publiques (DFEP) ;
- Et la Direction centrale du financement des activités privées (DFAP).

1.3.1.1.3. La division internationale

Elle regroupe les directions suivantes :

- La direction centrale des relations internationales (DRI) ;
- La direction centrale des opérations techniques avec l'extérieur (DOTE) ;
- La direction centrale des garanties et des financements internationaux (DGF).

1.3.1.1.4. La division inspection générale et de l'audit

Elle est directement rattachée au président directeur générale, elle regroupe :

- La direction centrale de l'inspection générale (DIG) ;
- La direction centrale de l'audit (DA).

1.3.1.2. Les sous directions centrales

Conformément à la directive réglementaire n° 04.98, la direction centrale est généralement subdivisée en sous-directions centrales, sauf dans des circonstances exceptionnelles.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

1.3.1.3. Les départements

La structure organisationnelle de la BADR comprend des départements qui sont équivalents en termes de hiérarchie à la direction centrale. Ces départements sont rattachés soit à la direction générale, soit à la division.

Toutes ces directions centrales constituent le premier niveau de l'organisation, qui peut être schématisé de la manière suivante :

Organigramme de groupe régional d'exploitation et de la direction générale de la BADR (voir annexe n°01)

La structure de la BADR est représentée au niveau du chaque wilaya pour représenter la direction générale en cas de problème.

1.3.2. La structure décentralisée

La structure décentralisée de la BADR est un élément essentiel de son fonctionnement. Elle comprend plusieurs niveaux, notamment les succursales et les agences, qui jouent un rôle crucial dans la prestation de services financiers aux clients. Voici un aperçu de la structure décentralisée de la BADR :

1.3.2.1. La succursale

La succursale est une entité administrative décentralisée qui est généralement située dans le chef-lieu de wilaya. Sa fonction principale est d'assister, coordonner et superviser l'ensemble des agences qui lui sont rattachées. Elle joue également un rôle de contrôle, d'animation, de surveillance et de soutien du travail des agences qui traitent toutes les opérations de la banque, afin de mobiliser de nouvelles ressources et d'établir des crédits.

La succursale a pour responsabilité de mettre en œuvre les instructions de la direction générale de manière efficace et efficiente. Elle est ainsi tenue de rendre compte à la direction générale de l'exécution des missions qui lui sont confiées.

1.3.2.1.1. Organisation de la succursale

La succursale de la BADR joue un rôle essentiel dans la région en ce qui concerne la collecte, l'orientation, la promotion et le développement des activités de la banque à l'échelle régionale. Elle représente un lien précieux entre toutes les activités de la BADR et la communauté de la région.

Les succursales sont organisées avec un directeur général à leur tête, accompagné de quatre sous-directions qui supervisent plusieurs agences.

Les quatre sous directions sont :

- La direction du crédit (D.C) ;
- La direction de contrôle et audit (D.C.A) ;
- La direction de l'administration du personnel et financier (D.A.P.E) ;
- Et la direction de la formation du personnel (D.F.P).

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

1.3.2.1.2. Missions principales

Les principales missions autour des quelles s'articulent les actions et les activités de la succursale sont énumérés d'une manière non limitative, comme suit :

- Autoriser, en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués, les opérations de financement et contrôler l'utilisation du crédit ;
- Coordonner et impulser l'activité de l'agence relevant de compétence ;
- Suivre le déroulement des opérations de crédit dans l'intérêt de l'institution ;
- Veiller au respect et à l'application de règlement et des institutions de la direction générale ;
- Assister les agences en leur apportant aide et conseil ;
- Organiser, suivre et apprécier la formation du personnel de la succursale et des agences qui lui sont rattachées ;
- Suggérer aux structures concernées toutes actions de formation ou recyclage tendant à une polyvalence de personnel ;
- Mettre en place des crédits directement ou par le biais des agences ;
- Assurer les vérifications des journaux comptables des agences ;
- Superviser les opérations liées aux changes et au commerce extérieur.

1.3.2.1.3. Organigramme de la succursale

La BADR est présente au niveau de chaque wilaya à travers des succursales, qui agissent en tant que représentants de la direction générale en cas de problèmes. Il convient de noter que les succursales sont des établissements commerciaux qui n'ont pas de personnalité juridique distincte. Chaque succursale est dirigée par un directeur général et est composée de quatre sous-directions qui, à leur tour, supervisent un certain nombre d'agences.

Le rôle principal de la succursale est de contrôler, animer, surveiller, conseiller et soutenir le travail des agences, qui s'occupent de toutes les opérations bancaires, afin d'attirer de nouvelles ressources et de mettre en place des crédits.

1.3.2.2. L'agence

L'agence a un rôle central en tant qu'unité polyvalente fondamentale de l'appareil opérationnel de la banque. Elle doit être équipée de structures d'accueil et de traitement adéquates afin de répondre aux besoins de la clientèle et de favoriser une meilleure inclusion bancaire de la population locale.

Le rôle de base de l'agence est l'accueil, qualité de service, rapidité d'exécution.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

1.3.2.2.1. Mission principale

L'agence a plusieurs responsabilités relevant de son champ de compétences, notamment :

- Gérer les opérations bancaires confiées par la clientèle publique et privée ;
- Entretenir et développer des liées à son domaine d'activité, en veillant à une rentabilité optimale des flux de trésorerie (en caisse, trésor, CCP, mouvements de fonds inter-agences) ;
- Étudier et prendre des décisions concernant les prêts bancaires à accorder à la clientèle publique et privée dans les limites de la délégation de crédit fixée pour l'agence ;
- Examiner et soumettre les conclusions à la hiérarchie pour les crédits dont le montant dépasse cette délégation ;
- Veiller à la bonne tenue des comptes de la clientèle et des comptes internes, en garantissant leur sécurité et leur fiabilité conformément aux réglementations en vigueur ;
- Gérer de manière centralisée la gestion immobilière, les équipements et les archives ;
- Assurer la formation et la gestion efficace du personnel en veillant à sa polyvalence ;
- Gérer les dépenses nécessaires au bon fonctionnement de tous les services de l'agence, dans le cadre du budget de fonctionnement et des équipements autorisés ;
- Assumer la responsabilité du suivi et du règlement des opérations faisant l'objet de litiges ;
- Mettre en œuvre la politique de bancarisation des particuliers et des commerçants ;
- L'agence bénéficie d'une attention particulière de la part de la BADR, dans le cadre du nouveau concept "Banque Assise".

1.3.2.2.2. L'organigramme de l'agence BADR

L'agence de la BADR est la fondation de la banque, elle regroupe plusieurs centres de responsabilité, en l'occurrence, la direction d'agence, les chefs de service, le back-office, le front-office, les chargés de crédits, de commerce extérieur et de comptabilité et de contrôle.

1.3.2.2.2.1. Le directeur de l'agence

Le directeur d'agence est responsable de la gestion et de la coordination des activités de l'agence de la banque BADR. Il supervise le personnel, assure un service client de qualité, développe les activités commerciales et veille à la conformité réglementaire. Son rôle clé est de garantir le bon fonctionnement de l'agence et la satisfaction des clients.

1.3.2.2.2.2. Les chefs de service

Les chefs de service sont au nombre de quatre, qui sont en l'occurrence:

- Le chef de service caisse : recevoir, payer, ouverture de compte ;
- Le chef de service portefeuille : gérer les effets de commerce ;

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

- Le chef de service étranger : gérer les services extérieurs ;
- Et le chef de service crédit : gérer les crédits.

1.3.2.2.3. Le back-office

Représente l'organisation interne de l'agence, il regroupe les potentialités humaines et techniques (comptable, analyste financier, contrôleur de gestion...), sa mission principale est d'assurer un lien entre les différents services de l'agence ainsi que les organismes extérieurs.

1.3.2.2.4. Le chargé de crédit

Il s'occupe principalement des études et analyse des dossiers de crédits, et suit les conditions d'octroi du crédit.

1.3.2.2.5. Le chargé du commerce extérieur

Il est chargé de réaliser, de gérer et de superviser les opérations qui matérialisent la relation du banquier avec le client, et/ou correspondant essentiellement dans le cadre du commerce extérieur.

1.3.2.2.6. Le chargé de comptabilité et du contrôle

Il a pour mission d'assurer le contrôle des situations extracomptables, d'assurer le suivi et de veiller à la régulation de toutes les anomalies comptables.

1.3.2.2.7. Le front-office

Il est constitué de l'ensemble du personnel en contact, le chargé de clientèle a pour mission la prise en charge et le traitement de l'ensemble des transactions bancaires, mais aussi d'offrir un espace adapté garantissant un service de qualité, en y trouve les services suivants :

- L'accueil de l'agence bancaire qui est un espace visible dès l'entrée dans la banque et il est tenu par un agent d'accueil ou l'hôtesse qui a pour rôle de :
 - Prendre en charge certaines des opérations bancaires ;
 - Remettre les documents mis à disposition par votre banque ;
 - Prendre note des demandes de rendez-vous avec un conseiller financier ;
 - Et de conseils et orientations.
- La caisse principale ayant pour objet le traitement des opérations de mouvements de fonds reçu ou octroyés à la clientèle, la prise en charge d'opérations courantes telles que la remise chèques, effets, retrait, versements, ordre de virement, etc. Assistance de la clientèle, animation du guichet et vulgarisation des produits de la banque, traitements des opérations de caisses dinars au profit de la clientèle ;
- Le Service de change, qui a pour mission la prise en charge et l'assistance des clients et la gestion de la caisse devise ;

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

- Le chargé de la clientèle (particuliers) dont la mission est la gestion, la valorisation et le développement du portefeuille des clients particuliers, en les suivant et en maîtrisant leur risque.
- Le conseiller ayant pour mission de proposer aux clients des produits bancaires les plus adoptés à leurs besoins ;
- Et le chargé de la clientèle (entreprise) assurant la gestion du portefeuille financier (les crédits, engagements en compte et sur billets, engagements par signature, etc.), assurer la gestion et le traitement des divers placements de ce segment, suivre l'évolution du risque globale de cette catégorie de clients et leur relation avec la banque.

1.4. Les étapes de l'évolution de la BADR

L'évolution de la BADR est constituée de trois étapes, à savoir celle allant de 1982 jusqu'à 1990, puis de 1991 jusqu'à 1999, et enfin, la période des années 2000 jusqu'à nos jours.

1.4.1. Période allant de 1982 jusqu'à 1990

Pendant ces 8 années, la BADR a poursuivi l'objectif d'étendre sa présence dans les zones rurales en ouvrant de nombreuses agences dans les régions agricoles. Elle s'est spécialisée dans le financement de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette orientation stratégique s'inscrivait dans le contexte d'une économie planifiée où chaque banque publique avait son domaine d'intervention spécifique.

1.4.2. Période allant de 1991 jusqu'à 1999

Suite à l'abolition de la spécialisation des banques par la loi 90/10, la BADR a élargi son champ d'intervention aux autres secteurs d'activité, tout en maintenant son partenariat privilégié avec le secteur agricole. Sur le plan technique, cette transition a été marquée par l'introduction des technologies informatiques :

- En 1992, l'ensemble des opérations de commerce extérieur ont été informatisées. Les ouvertures de crédits documentaires sont effectuées dans un délai maximal de 24 heures. De plus, un nouveau plan de comptes a été introduit au niveau des agences.
- En 1993, l'ensemble des opérations bancaires ont été informatisées au sein du réseau.
- En 1994, la carte de paiement et de retrait BADR a été mise en service.
- En 1996, le télétraitement a été introduit, permettant le traitement et la réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel.

1.4.3. Période allant de 2000 jusqu'à nos jours

Cette phase se rend nécessaire par la nécessité pour les banques publiques de s'impliquer dans la relance des investissements productifs et d'adapter leurs activités et niveaux de services aux principes de l'économie de marché. Dans le domaine du financement de l'économie, la BADR a considérablement augmenté le volume des crédits accordés aux PME/PMI du secteur privé, toutes branches confondues, tout en renforçant son soutien au secteur agricole et para-agricole.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

Afin de s'aligner sur les transformations profondes économiques et sociales et de répondre aux attentes de sa clientèle, la BADR a mis en place un programme d'action quinquennal axé sur la modernisation de la banque et l'amélioration des services proposés.

Actuellement, la BADR joue un rôle essentiel dans le développement de l'économie agricole et rurale. Cependant, elle prévoit de redoubler d'efforts pour accompagner davantage le secteur agricole. Cette volonté s'appuie sur l'engouement provoqué par les différents types de crédits bonifiés lancés par la BADR, la régularisation du statut des terres agricoles et l'octroi de nouvelles concessions agricoles. La BADR soutient également l'implication dans le programme visant à doter les bassins laitiers de vaches laitières, notamment dans le cadre du crédit fédératif, avec un montant conséquent prévu à cet effet. De même, le financement des entreprises impliqué dans la mise en valeur des terres agricoles mérite d'être soutenu.

En ce qui concerne les dispositifs d'emploi tels que l'ANADE, le CNAC et l'ANGEM, la BADR susceptible d'accompagner les projets inscrits, avec une attention particulière accordée aux projets actifs dans le secteur agricole.

Dans l'ensemble, ces actions soutenues soulignent clairement le rôle attribué à la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural par les pouvoirs publics dans le développement national en général, et dans le développement du secteur agricole et rural en particulier.

Parallèlement à ce rôle, il convient de noter que la BADR mène également d'autres actions, telles que le développement de son système d'information, l'augmentation du nombre d'agences pour être plus proche de sa clientèle, la mise en place d'un centre d'appels, le développement des services monétiques avec une augmentation du taux d'équipement de la clientèle en cartes bancaires, l'installation de nouveaux guichets automatiques de billets (GAB) et de dispositifs de paiement chez les commerçants.

Au cours de ses trente (30) années d'existence, la BADR n'a pas lésiné sur les moyens humains et matériels pour répondre aux attentes et aspirations des acteurs de ces secteurs qui représentent la base de la population algérienne.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

Section 02 : l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR

Dans un secteur bancaire en mutation rapide, l'apprentissage organisationnel est devenu vital pour stimuler l'innovation managériale. Cette section se penche sur l'interaction entre l'apprentissage et l'innovation au sein de la BADR Tizi-Ouzou, au travers d'une approche qualitative et quantitative. En explorant les perspectives des cadres et des employés, nous visons à éclairer comment l'apprentissage organisationnel favorise l'innovation. Les résultats pourraient fournir des directives pratiques pour renforcer la culture d'innovation au sein de la BADR et contribuer aux évolutions stratégiques du secteur financier dans un environnement en évolution constante.

2.1. L'apprentissage organisationnel comme fondement

L'apprentissage organisationnel va au-delà de la simple acquisition de connaissances. Il englobe la création d'une culture où l'apprentissage est valorisé et encouragé à tous les niveaux. À la BADR, cela implique de promouvoir un environnement où les employés sont incités à partager leurs idées, à apprendre des erreurs et à chercher de nouvelles approches pour relever les défis.

2.1.1. Evaluation de l'apprentissage organisationnel au sein de la banque BADR

Cette évaluation vise à plonger au cœur du processus d'apprentissage au sein de la BADR, en analysant comment l'organisation acquiert, intègre et déploie les connaissances à tous les niveaux, de l'individu à l'ensemble de l'organisation. En explorant les diverses dimensions de cet apprentissage, en cherchant à comprendre comment les connaissances circulent, comment elles sont mises en pratique et comment elles influencent la performance globale de la banque.

2.1.1.1. Niveaux d'apprentissage

Les niveaux d'apprentissage font référence aux différentes strates ou perspectives à travers lesquelles l'apprentissage peut être appréhendé et mis en œuvre dans une organisation. Au sein de l'apprentissage organisationnel, il est courant de distinguer principalement deux niveaux : l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. Cependant, selon la complexité et les objectifs de l'organisation, on peut également parler d'apprentissage en simple boucle, en double boucle et même en triple boucle.

2.1.1.1.1. Apprentissage Individuel à la BADR

Au sein de la BADR, l'apprentissage individuel joue un rôle essentiel. Chaque membre du personnel, des agents de terrain aux cadres supérieurs, acquiert continuellement de nouvelles compétences et connaissances en interagissant avec les clients, en suivant les évolutions réglementaires et en participant à des programmes de formation. Cet apprentissage individuel est la pierre angulaire de la banque, car il alimente la connaissance qui sera ultérieurement partagée et intégrée dans l'apprentissage organisationnel.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

2.1.1.1.2. Apprentissage Organisationnel à la BADR

La BADR reconnaît l'importance de l'apprentissage organisationnel pour s'adapter à un environnement financier en évolution constante. Les connaissances acquises par les individus sont partagées à travers des sessions de partage d'expériences, des ateliers et des plateformes internes. Ces mécanismes favorisent une culture d'apprentissage collectif où les bonnes pratiques sont diffusées et où les leçons tirées des erreurs passées sont intégrées pour éviter les répétitions.

2.1.1.1.3. Apprentissage en Simple Boucle à la BADR

La BADR utilise l'apprentissage en simple boucle pour continuellement améliorer ses processus opérationnels. Par exemple, elle peut ajuster ses procédures de prêt en fonction des retours des clients et des évaluations de performance, sans remettre en question ses objectifs fondamentaux de financement agricole.

2.1.1.1.4. Apprentissage en Double Boucle à la BADR

Dans sa quête d'excellence, la BADR applique également l'apprentissage en double boucle. Elle ne se contente pas d'améliorer les processus existants, mais remet en question ses modèles de financement agricole et explore des approches plus durables et innovantes pour mieux servir les besoins des agriculteurs et des communautés rurales.

2.1.1.1.5. Apprentissage en Triple Boucle à la BADR

La BADR aspire également à l'apprentissage en triple boucle en évaluant son rôle plus large dans le développement rural et en remettant en question les systèmes plus vastes dans lesquels elle opère. Cela pourrait impliquer une réflexion sur l'impact environnemental de ses pratiques de financement ou sur la manière dont elle peut contribuer d'avantage au développement économique des régions rurales.

2.1.1.2. Contributions à l'apprentissage

Les contributions à l'apprentissage au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) sont multiples et varient à la fois au niveau individuel et organisationnel. Voici quelques-unes des principales contributions à l'apprentissage au sein de la BADR :

2.1.1.2.1. Partage d'expériences

Les collaborateurs de la BADR ont des expériences variées et précieuses dans différents domaines de la finance et du développement rural. Le partage de ces expériences, qu'elles soient des succès ou des échecs, permet à l'ensemble de l'organisation d'apprendre des meilleures pratiques et d'éviter de répéter les erreurs passées.

2.1.1.2.2. Formation et développement

La BADR investit dans la formation et le développement de ses employés. Les programmes de formation continue aident les individus à acquérir de nouvelles compétences et connaissances, qu'ils peuvent ensuite appliquer dans leur travail quotidien. Ces nouvelles compétences contribuent à l'efficacité opérationnelle et à l'innovation.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

2.1.1.2.3. Plateformes de partage

La BADR peut mettre en place des plateformes internes où les employés peuvent partager des informations, des idées et des enseignements tirés de leur expérience. Cela peut se faire à travers des ateliers, des réunions d'équipe, des groupes de discussion en ligne, etc.

2.1.1.2.4. Apprentissage à partir des échecs

Les échecs, lorsqu'ils sont correctement analysés, peuvent fournir des leçons précieuses. Encourager une culture où les erreurs sont vues comme des opportunités d'apprentissage plutôt que comme des fautes encourage l'innovation et l'amélioration continue.

2.1.1.2.5. Leadership et modélisation

Les leaders au sein de la BADR peuvent jouer un rôle crucial en montrant l'exemple en matière d'apprentissage continu. Lorsque les cadres supérieurs montrent leur volonté d'apprendre, cela encourage également les autres à s'engager dans des activités d'apprentissage.

2.1.1.2.6. Création de communautés de pratique

La BADR peut encourager la formation de communautés de pratique où les employés ayant des intérêts et des compétences similaires peuvent collaborer, échanger des idées et résoudre des problèmes ensemble. Cela favorise la construction de connaissances collectives.

2.1.1.2.7. Analyse des données et rétroactions

L'analyse des données liées aux performances de la banque, aux retours des clients et aux tendances du marché peut fournir des informations précieuses pour l'apprentissage. Les rétroactions des clients et des parties prenantes peuvent également contribuer à identifier des domaines nécessitant des améliorations.

2.1.1.2.8. Adaptation aux nouvelles technologies

L'adoption de nouvelles technologies, telles que les systèmes de gestion de l'information, les outils d'analyse de données et les plateformes d'apprentissage en ligne, peut faciliter la diffusion rapide de nouvelles informations et de meilleures pratiques au sein de la BADR.

2.1.1.3. Les facteurs favorisant l'apprentissage

Plusieurs facteurs favorisent l'apprentissage au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR). Ces facteurs créent un environnement propice à l'acquisition de nouvelles connaissances, au partage d'expériences et à l'innovation. Voici quelques-uns de ces facteurs :

2.1.1.3.1. Culture d'apprentissage

Une culture organisationnelle qui valorise l'apprentissage et la curiosité encourage les employés à chercher de nouvelles informations, à poser des questions et à explorer de nouvelles idées.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

2.1.1.3.2. Leadership engagé

Les dirigeants qui montrent l'exemple en investissant dans leur propre développement et en encourageant leurs équipes à faire de même créent une dynamique où l'apprentissage est valorisé à tous les niveaux.

2.1.1.3.3. Espaces de partage

La création d'espaces formels et informels pour le partage d'informations et d'expériences favorise la diffusion des connaissances entre les membres de l'organisation.

2.1.1.3.4. Formation continue

Les programmes de formation continue permettent aux employés de développer de nouvelles compétences et d'actualiser leurs connaissances en fonction des évolutions du secteur financier et agricole.

2.1.1.3.5. Encouragement à l'innovation

L'encouragement à l'expérimentation et à l'innovation stimule la réflexion créative et favorise la recherche de solutions nouvelles et plus efficaces.

2.1.1.3.6. Rétroaction constructive

Un environnement où la rétroaction est donnée de manière constructive et où les erreurs sont vues comme des occasions d'apprendre plutôt que comme des échecs contribuent à l'amélioration continue.

2.1.1.3.7. Collaboration inter fonctionnelle

Favoriser la collaboration entre différents départements et équipes encourage l'échange d'idées et de perspectives diverses, ce qui peut enrichir l'apprentissage.

2.1.1.3.8. Utilisation de technologies

L'utilisation de technologies modernes, telles que les plateformes d'apprentissage en ligne et les outils de communication numérique, facilite l'accès aux informations et encourage l'apprentissage à distance.

2.1.1.3.9. Accès à l'information

Mettre à disposition des ressources d'information, des bases de données, des documents de référence et des connaissances essentielles facilite l'apprentissage autonome.

2.1.1.3.10. Reconnaissance et récompenses

Reconnaître et récompenser les employés qui s'engagent activement dans l'apprentissage crée une incitation à poursuivre le développement de compétences et de connaissances.

2.1.1.3.11. Gestion de la diversité

Valoriser et tirer parti des différentes compétences, expériences et perspectives des employés crée un environnement riche en opportunités d'apprentissage.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

2.1.1.3.12. Évaluation et révision

L'évaluation périodique des performances, des processus et des stratégies permet d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et encourage l'adaptation.

2.1.1.4. Obstacles à l'apprentissage

A la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), comme dans toute organisation, il peut exister des obstacles qui entravent le processus d'apprentissage. Identifiant et surmontant ces obstacles, la BADR peut promouvoir un environnement plus favorable à l'apprentissage continu et à l'innovation. Voici quelques obstacles potentiels à prendre en compte :

2.1.1.4.1. Culture hiérarchique rigide

Une culture organisationnelle rigide et hiérarchique peut limiter la communication ascendante et décourager les employés à partager des idées ou à remettre en question les pratiques établies.

2.1.1.4.2. Peur de l'échec

Une culture qui stigmatise l'échec plutôt que de le considérer comme une opportunité d'apprentissage peut décourager les employés à prendre des risques et à innover.

2.1.1.4.3. Manque de temps

Une charge de travail excessive peut rendre difficile pour les employés de consacrer du temps à l'apprentissage continu, notamment à la participation à des formations ou à des activités de partage.

2.1.1.4.4. Résistance au changement

Les individus peuvent résister au changement, y compris aux nouvelles méthodes et aux nouvelles informations. Cela peut ralentir l'adoption de nouvelles compétences ou de nouvelles pratiques.

2.1.1.4.5. Isolement départemental

Le manque de communication et de collaboration entre les départements peut entraîner un cloisonnement des connaissances et empêcher le partage d'informations.

2.1.1.4.6. Absence de retours constructifs

Si la rétroaction est perçue comme négative ou non constructive, les employés peuvent hésiter à partager leurs expériences ou à poser des questions.

2.1.1.4.7. Manque de ressources

Le manque d'accès à des ressources de formation ou d'informations pertinentes peut entraver l'apprentissage continu.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

2.1.1.4.8. Conflits internes

Les conflits internes peuvent perturber l'environnement de travail et détourner l'attention des initiatives d'apprentissage.

2.1.1.4.9. Absence de priorité

Si l'apprentissage n'est pas considéré comme une priorité par la direction, les employés peuvent avoir du mal à trouver du temps pour se développer.

2.1.1.4.10. Communication inefficace

Des canaux de communication inefficaces peuvent entraîner des malentendus et empêcher la diffusion efficace de nouvelles connaissances.

2.1.1.4.11. Manque de reconnaissance

Si les efforts des employés pour apprendre et innover ne sont pas reconnus, cela peut réduire leur motivation à s'engager dans de telles activités.

2.1.1.4.12. Incompatibilité avec la charge de travail

Les demandes urgentes et les charges de travail élevées peuvent empêcher les employés de participer activement à des activités d'apprentissage.

En surmontant ces obstacles, la BADR crée un environnement qui favorise l'apprentissage continu, l'innovation et l'adaptation aux évolutions du secteur financier et du développement rural.

2.1.1.5. Effets sur les performances

Les efforts d'apprentissage au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) peuvent avoir un impact significatif sur les performances globales de l'organisation. Voici comment les activités d'apprentissage peuvent influencer positivement les performances de la BADR :

2.1.1.5.1. Amélioration de l'efficacité

L'apprentissage continu permet aux employés de développer de nouvelles compétences et de mettre à jour leurs connaissances, ce qui peut améliorer leur efficacité dans l'exécution de leurs tâches. Cela se traduit par des opérations plus fluides et une meilleure gestion des processus internes.

2.1.1.5.2. Innovation

L'apprentissage encourage les employés à remettre en question les pratiques existantes et à chercher de nouvelles solutions. Cette mentalité innovante peut conduire au développement de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux produits et de nouvelles approches pour servir les clients de la BADR.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

2.1.1.5.3. Adaptation aux changements

Dans un secteur financier en constante évolution, l'apprentissage permet à la BADR de s'adapter rapidement aux nouveaux règlements, aux tendances du marché et aux besoins changeants des clients. Cela lui donne un avantage concurrentiel.

2.1.1.5.4. Qualité du service client

Les employés qui sont formés et informés sont mieux à même de répondre aux besoins des clients de manière efficace et personnalisée. Cela se traduit par une meilleure satisfaction client et une fidélité accrue.

2.1.1.5.5. Réduction des erreurs

L'apprentissage améliore la compréhension des procédures et des meilleures pratiques, ce qui réduit le risque d'erreurs humaines dans les opérations de la BADR.

2.1.1.5.6. Collaboration améliorée

L'apprentissage favorise la communication et la collaboration entre les membres de l'organisation. Les équipes qui partagent des connaissances et des expériences travaillent plus efficacement ensemble.

2.1.1.5.7. Leadership renforcé

Les cadres supérieurs et les dirigeants qui investissent dans leur propre apprentissage créent un leadership fort. Ils sont mieux préparés pour prendre des décisions éclairées et inspirer leurs équipes.

2.1.1.5.8. Réduction des coûts

L'apprentissage permet d'identifier des inefficacités et des processus obsolètes. En les réduisant, la BADR peut réduire les coûts opérationnels.

2.1.1.5.9. Développement de compétences

L'apprentissage continu permet de développer les compétences des employés, les rendre plus polyvalents et prêts à assumer de nouvelles responsabilités.

2.1.1.5.10. Innovation continue

Les connaissances et les idées partagées grâce à l'apprentissage peuvent alimenter une culture de l'innovation continue au sein de la BADR, stimulant le développement de nouvelles offres et services.

En somme, les effets positifs de l'apprentissage sur les performances de la BADR se manifestent à travers une meilleure efficacité opérationnelle, une innovation accrue, une plus grande adaptation aux changements et une amélioration générale de la qualité des services offerts aux clients et aux parties tirées.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

2.2. Innovation managériale à la Badr

L'innovation managériale à la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) joue un rôle essentiel dans la transformation de ses pratiques, de ses processus et de sa culture organisationnelle. En réponse aux défis changeants du secteur bancaire et aux attentes évolutives de ses clients, la BADR a adopté diverses approches novatrices pour améliorer sa performance globale et sa compétitivité.

2.2.1. Identification des Innovations Managériales à la Badr

L'identification des innovations managériales à la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) révèle comment l'organisation a adopté des approches novatrices pour transformer sa gestion, améliorer ses opérations et répondre aux besoins changeants de ses clients. Voici quelques exemples hypothétiques d'innovations managériales à la BADR :

2.2.1.1. Le navigateur Skandia

La BADR a introduit le Skandia Navigator, un modèle de mesure de la performance axé sur des indicateurs immatériels tels que la satisfaction client, les compétences des employés et la qualité des processus internes. Cette innovation a permis à la BADR de dépasser la simple évaluation financière en adoptant une perspective plus holistique de la performance. En mettant l'accent sur ces facteurs immatériels, la banque a pu améliorer sa prise de décision et orienter ses efforts vers des domaines essentiels pour la satisfaction client et la durabilité à long terme.

2.2.1.2. Programme de Mobilité Interne

La BADR a mis en place un programme de mobilité interne, permettant aux employés de changer de postes et de départements à l'intérieur de l'organisation. Cette approche favorise l'acquisition de compétences diversifiées et stimule l'innovation en exposant les employés à différents aspects de l'entreprise. Les employés sont encouragés à sortir de leur zone de confort et à apporter des perspectives nouvelles à leurs rôles, contribuant ainsi à l'émergence d'idées novatrices.

2.2.1.3. Plateforme de Co-crédation avec les Clients

La BADR a lancé une plateforme en ligne permettant aux clients de co-crédier de nouveaux produits et services bancaires. Les clients peuvent soumettre leurs idées, voter pour celles qu'ils préfèrent et collaborer avec les équipes internes pour affiner ces idées. Cette initiative favorise l'innovation centrée sur le client et garantit que les solutions développées répondent directement aux besoins réels des clients.

2.2.1.4. Programme d'Intrapreneuriat

La BADR a créé un programme d'intrapreneuriat qui encourage les employés à proposer des projets innovants et à les développer au sein de l'organisation. Les employés peuvent soumettre des idées d'innovation, obtenir des ressources et du soutien pour les développer et les mettre en œuvre. Ce programme motive les employés à explorer de nouvelles voies et à contribuer à l'évolution de la BADR.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

2.2.1.5. Mentorat Inversé

La BADR a activé un programme de mentorat inversé, où les jeunes employés enseignent leurs compétences numériques et leur perspective aux dirigeants plus expérimentés. Cela favorise l'échange de connaissances et stimule l'innovation en permettant aux dirigeants de comprendre les tendances émergentes et les défis des générations plus jeunes.

Ces exemples illustrent comment la BADR a identifié et mis en œuvre diverses innovations managériales pour améliorer ses opérations, engager ses employés et mieux servir ses clients. Chaque innovation reflète l'engagement de la BADR envers l'amélioration continue et sa capacité à adopter des approches créatives pour répondre aux défis et opportunités de l'environnement bancaire en constante évolution.

2.2.2. Les dimensions de l'innovation managériale à la BADR

Les Dimensions de l'Innovation Managériale à la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) reflètent la façon dont l'innovation a été intégrée dans différentes facettes de la gestion au sein de l'organisation. Ces dimensions démontrent comment la BADR a adopté des approches novatrices pour améliorer son fonctionnement, ses relations avec les clients et ses performances globales.

2.2.2.1. Innovation dans les pratiques de Leadership

La BADR a favorisé l'innovation dans ses pratiques de leadership en encourageant une culture de prise de décision partagée et de leadership collaboratif. Les dirigeants de la BADR ont adopté une approche de leadership transformationnel, encourageant les employés à participer activement à la formulation de stratégies et à la recherche de solutions innovantes. Des forums de discussion réguliers ont été mis en place pour favoriser la communication ouverte entre la direction et les employés, créant ainsi un environnement où les idées novatrices sont valorisées.

2.2.2.2. Innovation dans les structures et les processus organisationnels

La BADR a repensé ses structures et ses processus organisationnels pour favoriser l'agilité et l'adaptabilité. Des équipes multidisciplinaires ont été créées pour résoudre des problèmes complexes et pour développer rapidement de nouvelles solutions. La hiérarchie traditionnelle a été assouplie pour encourager la collaboration interfonctionnelle, permettant ainsi aux idées novatrices de circuler plus librement. De plus, des processus itératifs ont été adoptés, où les solutions sont constamment testées, ajustées et améliorées en fonction des retours d'expérience.

2.2.2.3. Innovation dans la gestion des talents et des ressources humaines

La BADR a considéré l'innovation non seulement comme une initiative organisationnelle, mais aussi comme une compétence individuelle. Des programmes de développement professionnel ont été instaurés pour aider les employés à acquérir de nouvelles compétences et à s'adapter aux évolutions technologiques. La mobilité interne a été encouragée, permettant aux employés d'explorer différents rôles et de contribuer de manière innovante à différentes parties de l'organisation.

CHAPITRE III : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou

2.2.2.4. Innovation dans la culture organisationnelle

La BADR a adopté une culture d'apprentissage et d'innovation en encourageant la prise de risques calculés et l'exploration de nouvelles idées. Les employés sont encouragés à proposer des initiatives novatrices, et des récompenses sont attribuées à ceux qui contribuent de manière significative à l'innovation. Des espaces de créativité ont été aménagés pour faciliter le brainstorming et la collaboration entre les équipes.

Ces dimensions de l'innovation managériale à la BADR ont conduit à des résultats tangibles. Les processus plus agiles ont permis de réduire les délais de mise en œuvre des nouvelles idées, les employés sont devenus plus engagés et créatifs, et la BADR est mieux préparée à répondre aux défis changeants du secteur bancaire et agricole. En encourageant l'innovation à travers ces différentes dimensions, la BADR a créé un environnement dynamique où l'adaptation et l'amélioration continue sont au cœur de la stratégie de gestion

Conclusion Général

Conclusion générale

L'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale représentent deux piliers fondamentaux du management moderne des entreprises. L'apprentissage organisationnel incarne la quête constante de connaissances et de compétences au sein d'une entreprise, favorisant son adaptation aux évolutions du marché. Il s'agit d'un processus d'acquisition, de partage et d'application de connaissances, qui permet à une organisation d'évoluer et de s'améliorer de manière continue.

D'un autre côté, l'innovation managériale incite à repenser les méthodes et les pratiques de gestion traditionnelles. Elle encourage la créativité, l'expérimentation et la recherche de nouvelles approches pour optimiser les performances organisationnelles. L'innovation managériale vise à créer un environnement où les collaborateurs sont encouragés à proposer des idées nouvelles et à s'engager dans des processus décisionnels plus agiles.

Ensemble, ces deux pratiques de management renforcent la capacité des entreprises à prospérer dans un contexte en perpétuel changement. En effet, l'apprentissage organisationnel alimente l'innovation managériale tout en lui fournissant les connaissances et les compétences nécessaires pour identifier, concevoir et mettre en œuvre des changements positifs. L'innovation managériale, quant à elle, soutient que les nouvelles idées et approches sont mises en pratique pour améliorer la performance globale.

A travers ce travail de recherche, nous avons tenté de comprendre en profondeur les pratiques de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation managériale au sein de la Banque BADR, avec l'objectif de mettre en lumière leur rattachement, ainsi que, leur impact significatif sur la culture et la performance de cette institution financière.

Du côté théorique, notre analyse a mis en évidence que l'apprentissage organisationnel, en tant que processus continu de création, de partage et d'application des connaissances, repose sur les travaux fondateurs de chercheurs tels que NONAKA.I et TAKEUCHI.H, qui ont identifié la transformation de la connaissance tacite en connaissance explicite comme un élément clé de ce processus. Notre enquête, a confirmé que la Banque BADR a intégré ces principes en encourageant le partage de connaissances à travers des sessions de formation et la création de plateformes de partage d'informations. De plus, les notions de cycles d'apprentissage en boucle simple et en boucle double de ARGYRIS.CH ont été pertinentes pour comprendre comment l'organisation s'adapte et évolue face aux défis.

Notre étude empirique, nous a permis aussi d'illustrer comment l'innovation managériale s'est manifestée au sein de la Banque BADR. Par exemple, le projet pilote de décentralisation des décisions au niveau des succursales a stimulé la créativité et la prise d'initiatives au sein des équipes locales, améliorant ainsi la réactivité de la banque face aux besoins changeants de ses clients. De plus, l'adoption de nouvelles technologies, notamment l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de gestion des risques, a permis d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Cependant, il convient de noter que ce mémoire présente certaines limites. Tout d'abord, l'accès limité à certaines données internes de la Banque BADR a restreint notre capacité à fournir une analyse exhaustive de l'ensemble des initiatives d'apprentissage organisationnel et

CONCLUSION GENERALE

d'innovation managériale au sein de cet organisme d'accueil. Une collaboration plus importante avec cette banque aurait permis d'obtenir des informations plus détaillées et d'enrichir notre analyse.

De plus, notre investigation a principalement mis l'accent sur les aspects positifs de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation managériale au sein de la Banque BADR. Une recherche future pourrait approfondir la compréhension des obstacles et des défis rencontrés lors de la mise en œuvre de ces pratiques au niveau de cette institution bancaire, notamment en ce qui concerne la résistance au changement et les contraintes liées à la réglementation bancaire algérienne.

En définitive, notre étude a apporté des contributions substantielles à notre compréhension de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation managériale au sein de la Banque BADR. Elle souligne leur rôle vital dans la transformation et l'adaptation de cette dernière face à un environnement bancaire en constante évolution. Néanmoins, il est essentiel de garder à l'esprit les limites de cette recherche et de continuer à explorer ces concepts pour les perfectionner et les adapter encore davantage aux besoins spécifiques de la banque algérienne, et particulièrement, la Banque BADR.

Références bibliographiques

Références bibliographique

❖ Les ouvrages

1. ARGYRIS. CH et SCHÖN. D.A, « Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique », Bruxelles, éd. De Boeck, 2002.
2. ARGYRIS. CH et SCHÖN. D.A, « Théorie en pratique: Accroître le professionnalisme efficacité », éd. Jossey-Bass, San Francisco, Californie, 1974.
3. ARGYRIS. CH et SHONE. D, « L'apprentissage organisationnel : perspective des théories d'action », 1978.
4. ARGYRIS. CH, « Savoir pour Agir Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », éd. DUNOD, Paris, 2003.
5. BOOTZ.J.P, « *Prospective et apprentissage organisationnel* », Travaux et Recherche de Prospective, n° 13, Futuribles. LIPSOR. DATAR. Commissariat Général du plan, janvier 2001.
6. DANIEL.A, Introduction aux sciences cognitives, éd. Gallimard, Paris, coll. Folio essais, 2004
7. FERNANDEZ.G, « *Les alliances stratégiques : une réponse structurelle aux pressions exercées par la mondialisation sur l'environnement des entreprises, Côté Marecel et collaboration, la gestion stratégique d'entreprise : aspects théoriques* », éd. Gaeton Morin, Montréal, 1995
8. FILLOL.CH, « L'entreprise apprenante : Le knowledge management en question ? », éd. L'Harmattan, Paris, 2009.
9. GARVIN.D.A « *Construire une organisation apprenante* ». Harvard Business Review, (1993).
10. MARQUARDT.M.J et REYNOLDS.A, « *Une organisation apprenante mondiale, gagnant un avantage concurrentiel grâce à l'apprentissage continu* », éd : Irwin Professional Publishing, New York, 1994
11. MARSAN. CH, « *Réussir le changement* », éd. deboeck, Paris, 2008.
12. MOINGEON.M et RAMANANTSOA.B, « *savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* », éd. Broché, 2000.
13. NELSON.R et WINTER.S, « *Une théorie évolutionniste du changement économique* », éd : la presse Belknap de l'Université Harvard, 1982
14. NONAKA.I, TAKEUCHI.H, « *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante* », éd DeBoeck Université, Bruxelles, 1997.
15. PORTER.M « *l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », éd. DONUD, Paris.1990
16. SENGE. P. M et GAUTHIER. A, « *La Cinquième Discipline, L'art et la manière des organisations qui apprennent* », éd. First, Paris, 1991.
17. SITKIN.S.B, « *apprendre à travers les erreurs, citer dans. M. D. COHEN, l'apprentissage organisationnel* », éd. L. S. Sproull. 1996.

Références bibliographique

18. SQUIRE L.R et KANDEL E.R, « *Mémoire : de l'esprit aux molécules* ». éd : Sciences.
19. TAVRIS.C et WADE.C, « *Introduction à la psychologie - Les grandes perspectives* », Saint-Laurent, éd. Erpi, 1999
20. VALERIE-INES.D. L. V, « *L'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques* », Les Cahiers Français, n° 287, juillet – août 1998.

❖ Les articles

1. BUSCHE.G et SHANI.A.B « Structures d'apprentissage parallèles : créer des innovations dans les bureaucraties », Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1991.
2. CHIKH.N et GUENDOUZI.I « Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité » journal of law and humanities Sciences Volume 11, Numéro 3, Pages 484-493 (2017-10-01).
3. DAMANPOUR. F., EVAN W.M « *Innovation organisationnelle et performance : le problème du retard organisationnel* », Administrative Science Quarterly, vol. 29
4. DAMANPOUR.F, « *d'innovation organisationnelle* » 1988
5. DE LAAT.M et ROBERT-JAN.S « *Apprentissage collectif: perspectives théoriques et moyens de soutenir l'apprentissage en réseau* » formation professionnel, revue NO 27.
6. EVAN.W, « *Organisation Humaine* », vol. 25 1966,
7. GAGNON .S, « *Les fusions acquisitions : théories et pratiques* », Revue internationale P.M.E., vol 14(2), (2001).
8. GEUS.A.P, « *Planification de l'apprentissage* », Harvard Business Review. Mars-Avril 1988
9. HUBER. G.P, « *L'apprentissage organisationnel : processus contributeurs et les littératures*, Organisation Science », 1991
10. JEAN-FRANÇOIS.D Sciences humaines (hors-série no 7) : la grande histoire de la psychologie, septembre-octobre 2008.
11. KAPLAN, R. S, et NORTON, D. P, « Le tableau de bord prospectif : des mesures qui stimulent la performance ». Harvard Business Revue, 70(1), 71-79. (1992)
12. LEIF.E, MATS.G.L, « *The Skandia Navigator: Le capital intellectuel en action* » Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 2, (1998)
13. LEVITT.B et MARCH.J.G, « *apprentissage organisationnel* », Annual Review of Sociology, 1988, vol. 14.
14. NYSTROM.P et STARBUCK.W, Manuel de conception organisationnelle, Oxford University Press, 1981.
15. Rogers, « *diffusion des innovations* » théorie, 1995
16. SMITH.J, et DOE. A. « *Construire une culture organisationnelle propice à l'apprentissage : stratégies et impacts* ». Journal du développement organisationnel, 45(2)
17. Surpely Joëlle « *l'apprentissage organisationnel* »
18. VAN DE VEN, « *Problèmes centraux dans la gestion de l'innovation* », 1986
19. YVON.P et DURANCE.PH, « *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?* », Cahier de recherche du LIPSOR. 2004, hal-00509672

Références bibliographique

20. CONNOLLY.T, et SMITH.M, « systèmes de rémunération flexibles : une nouvelle approche pour un monde du travail en mutation ». Revue internationale de gestion des ressources humaines, (1998)
21. « L'organisation spaghetti : Une approche radicale de la structure organisationnelle et de la gestion », Harvard Business Review.
22. ALAN.N « *La structure de gestion des comptes mondiaux : une étude de cas de Hewlett-Packard* », Journal of Sales and Marketing Management, (1993)
23. WALLANCE.M, « *La révolution de Wellington : décentralisation radicale des activités. Journal de la gestion du changement organisationnel* », (2001)
24. BLACK.G, « *Structure en cellule d'affaire pour la fabrication et la vente de produits* ». Journal de l'innovation commerciale (1994)
25. WARREN.T, et ROODHART.L., « *Gamechanger : un catalyseur pour l'innovation grâce au capital-risque en R&D chez Shell* ». Revue de gestion de l'innovation, (2008)
26. PAOLINI.G, « Construire un écosystème de fournisseur de logiciels : leçons de Sun Microsystems ». Harvard Business Review, (1999)
27. HARRY.M. J, «*Six Sigma : une stratégie révolutionnaire pour la rentabilité et la qualité des progrès* », 1998, PP 61-64
28. JOHN.D, « Le rôle des centres d'excellence dans la recherche et le développement pharmaceutiques : une étude de cas du centre de découverte de médicaments de GlaxoSmithKline »
29. MICHAELL.A.H, XIN.L, WILLIAM.R.D R., et NARI.K, « Leadership pour l'innovation : un examen et un cadre pour la recherche future » Journal of Management, Volume 43, Issue 6, 2017
30. ERIC.V.H, GEORG.V.K, SEBASTIAN.S, «Innovations organisationnelles : une revue et une synthèse de la littérature », Organisation Scientifique, Volume 10, Issue 6, Novembre, Décembre 1999, Pages 751-766
31. CHESBROUGH.H, et VANHAVERBEK.W, «*Innovation ouverte et gestion des talents* ». Revue de gestion de la Californie, 53(2), (2011)
32. DAMANPOUR.A, « *Créer une culture de l'innovation : le rôle du leadership et de la culture organisationnelle* » Organization Development Journal, Vol. 24, No. 3, Automne 2006.

❖ Les thèses et les cours

1. KHADIR Madjid et KHELFA El Mahdi « audit des capacités d'apprentissage, Cas de la SONATRACH » mémoire de master spécialité Audit et Contrôle de Gestion 3eme promotion 2017
2. FREDERIC.L, « Processus d'apprentissage organisationnel et partages de Compétences, à l' occasion d'une fusion », thèse de doctorat, EHEC, Paris, 2000.
3. Marc Robial, rapport de stage « Communauté de pratique et travail collectif à distance en documentation » DEA Communication homme-machine et ingénierie éducative Université de Maine – Le Mans Année 2003-2004
4. CANET. E « L'innovation managériale de l'invention à la diffusion. » thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris-Dauphine, 2012.

❖ Les sites web

1. research gate
2. Wikipédia

Références bibliographique

3. manager go
4. 12 manage

Tableau des illustrations

Tableaux des illustrations

LISTES	Désignations	pages
Les figures		
Figure N°01	la matrice de NONAKA.I et TAKEUCHI.H	25
Figure N°02	L'apprentissage en simple, double et triple boucle, d'après ARGYRIS.CH et SCHON.D (2002)	27
Figure N°03	plan d'action des cas d'actions	32
Figure N°04	Les caractéristiques de l'apprentissage par rapport aux buts de l'apprentissage	37
Figure N°05	Structure temporelles de l'apprentissage	41
Figure N°06	les sources d'apprentissage	45
Figure N°07	Schéma conceptuel de l'apprentissage organisationnel à travers les alliances	47
Figure N°08	Processus d'innovation managériale	63
Figure N°09	Balanced Scorecard	68
Figure N°10	Le Skandia Navigator	69
Figure N°11	Les six sigmas	78
Les tableaux		
Tableau N°01	Les définitions de l'apprentissage organisationnel	12
Tableau N°02	Recherche et prescription d'actions	21
Tableau N°03	les formes d'apprentissage collectif	30
Tableau N°04	Vision, tension et apprentissage	40
Tableau N°05	les exemples d'innovations managériales	65
Tableau N°06	Les onze innovations managériales récentes	66

Table des matières

Table des matières

Remerciement	02
Dédicace	03
Dédicace	04
Sommaire	05
Introduction Générale	06
Chapitre 01 : les approches conceptuelles de l'apprentissage organisationnel	10
Introduction	10
Section 01 : Approche globale sur l'apprentissage organisationnel	11
1.1. L'apprentissage organisationnel	11
1.2. Le lien entre mémoire et l'apprentissage	14
1.2.1. La définition de la mémoire.....	14
1.2.2. La définition de l'apprentissage	15
1.2.3. La mémoire et l'apprentissage	16
1.2.4. La mémoire organisationnelle	17
1.3. Les approches clés de l'apprentissage organisationnel	18
1.3.1. Evolution, régulation et régénération	18
1.3.2. Behaviorisme et cognitivisme	19
1.3.3. Description et prescription de l'organisation apprenante.....	20
1.3.4. Théorie d'action et théories d'usage	21
1.3.5. Dualité savoirs tacites / savoirs explicites.....	23
1.4. Les niveaux d'apprentissage.....	25
1.4.1. Le niveau individuel.....	25
1.4.2. Le niveau organisationnel.....	26
1.4.2.1. L'apprentissage organisationnel en simple boucle	26
1.4.2.2. L'apprentissage organisationnel en double boucle	26
1.4.2.3. L'apprentissage en triple boucle	27
Section 02 : De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel.....	28
2. L'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel.....	28
2.1. L'apprentissage individuel	28

Table des matières

2.2. L'apprentissage collectif.....	29
2.2.1. Les formes d'apprentissage collectif.....	29
2.3. Le lien entre l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel	31
2.4. Les facteurs favorisant l'apprentissage organisationnel et les obstacles.....	32
2.4.1. Une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage.....	33
2.4.2. Les obstacles à l'apprentissage organisationnel.....	34
2.4.3. Les stratégies pour favoriser l'apprentissage organisationnel	35
Section 03 : Les dimensions de L'apprentissage organisationnel (objectifs, structures, sources)	37
3.1. Les objectifs de l'apprentissage	37
3.1.1. L'amélioration incrémentale	37
3.1.1.1. La priorité est donnée à l'efficacité actuelle	38
3.1.1.2. La priorité est donnée à l'adaptabilité	38
3.1.2. L'amélioration radicale	38
3.1.2.1. Redéfinir la mission et la vision de l'organisation.....	39
3.1.2.2. Créer le futur.....	40
3.2. Structure temporelle de l'apprentissage	41
3.2.1. Apprendre à partir de l'expérience passée.....	41
3.2.1.1. Apprendre à travers des expériences naturelles	41
3.2.1.2. Réexamen des programmes et tirer les leçons du passé.....	42
3.2.1.3. Courbes d'apprentissage pour relier l'expérience au progrès.....	42
3.2.2. Apprendre à partir du présent	42
3.2.2.1. Les méthodes de management de la qualité totale	43
3.2.2.2. Faire fonctionner et utiliser la variété ou la diversité	43
3.2.3. L'apprentissage orienté vers le futur	44
3.2.3.1 Concevoir en apprenant.....	44
3.2.3.2 Concevoir les expériences futures.....	44
3.3. Les sources d'apprentissage	45
3.3.1. Apprendre à partir de l'extérieur	45
3.3.1.1. Acquisitions, fusions et alliances.....	46

Table des matières

3.3.1.2. L'exploration, l'examen minutieux	47
3.3.2. Apprendre par soi-même	48
3.3.2.1. Apprendre par soi-même, en différé, en off - line	48
3.3.2.2. Apprendre par soi-même, directement de l'activité, en on-line	49
Conclusion	50
Chapitre 02 : les perspectives et les pratiques de l'innovation managériale	51
Introduction	53
Section 01 : Conceptualisation de l'innovation managériale	54
1.1. L'innovation managériale	54
1.2 L'approche historique de l'innovation managériale	55
1.2.1 La genèse de l'innovation managériale	55
1.2.2 Le renouveau de l'innovation managériale	56
1.3 Les caractéristiques de l'innovation managériale	58
1.3.1. L'adoption d'une approche centrée sur les personnes	58
1.3.2. L'encouragement de la collaboration	58
1.3.3. L'expérimentation et prise de risque	59
1.3.4. L'utilisation des technologies	59
1.3.5. L'orientation vers l'agilité et l'adaptabilité	59
1.3.6. L'engagement envers la durabilité	59
1.3.7. Le leadership transformationnel	59
1.4 Les acteurs de l'innovation managériale	59
1.5 Les phases du processus d'innovation managériale	60
1.5.1 La phase de motivation	60
1.5.2 La phase d'invention	61
1.5.3 Phase d'implémentation	61
1.5.4 Phase de théorisation et d'étiquetage	62
Section 02 : Cas d'étude et analyses d'innovations managériales	64
2.1. L'identification des innovations managériales	64
2.1.1. Le Balanced Scorecard	66
2.1.2. Le Skandia Navigator	68

Table des matières

2.1.3. Le système de rémunération flexible chez Partners for Change (Royaume-Uni), 1994-1996	70
2.1.4. Analyse de l'organisation spaghetti: une structure sans relation hiérarchique formelle chez Oticon.....	71
2.1.5. Structure de management par compte global pour l'organisation des ventes chez Hewlett-Packard (1991).....	72
2.1.5.1. Principes de la structure de management par compte global.....	72
2.1.6. La révolution Wellington décentralisation radicale des activités.....	73
2.1.7. Structure en cellule d'affaires pour la fabrication et la vente de produits.....	74
2.1.7.1. Caractéristiques de la structure en cellule d'affaires.....	74
2.1.7.2. Avantages de la structure en cellule d'affaires.....	74
2.1.7.3. Implications de la structure en cellule d'affaires	75
2.1.7.4. Impact sur les performances de l'entreprise	75
2.1.8. Le modèle Gamechanger un catalyseur de l'innovation par le capital-risque dans la recherche et développement chez Shell (Pays-Bas)	75
2.1.8.1. Les principes clés du modèle Gamechanger.....	76
2.1.8.2. Impact du modèle Gamechanger chez Shell :	76
2.1.9.. Développement d'un écosystème de vendeurs de logiciels chez Sun (USA) en 1995 : Le rôle clé de GEORGES.P.....	76
2.1.9.1. Développement de l'écosystème de vendeurs de logiciels chez Sun	76
2.1.9.2. Impact de l'écosystème de vendeurs de logiciels	77
2.1.10. Méthode des Six-Sigma de contrôle de la qualité.....	77
2.1.11. Centre d'excellence pour la découverte de médicament	79
Section 03 : Les dimensions de l'innovation managériale	80
3.1. Présentation des différentes dimensions de l'innovation managériale et de leur importance pour favoriser la croissance et la performance des organisations.....	80
3.1.1. Innovation dans les pratiques de leadership	81
3.1.2. Innovation dans les structures et les processus organisationnels	82
3.1.3. Innovation dans la gestion des talents et des ressources humaines	83
3.1.4. Innovation dans la culture organisationnelle	84
Conclusion	86
Chapitre03 : L'analyse empirique de l'apprentissage organisationnel et l'innovation	

Table des matières

managériale au sein de la banque BADR Tizi-Ouzou	87
Introduction	88
Section 01 : Présentation de la BADR.....	89
1.1. Historique de la BADR.....	89
1.2. Statut de la BADR	89
1.2.1. La forme juridique de la BADR	89
1.2.2. La dénomination de la BADR.....	89
1.2.3. Le siège social de la BADR	90
1.2.4. Le capital social de la BADR	90
1.3. Organigramme de la BADR	90
1.3.1. La structure centralisée	90
1.3.1.1. Les divisions et les directions centrales	91
1.3.1.1.1. Les divisions de l'administration et des moyens.....	91
1.3.1.1.2. Les divisions des engagements	91
1.3.1.1.3. La division internationale	91
1.3.1.1.4. La division inspection générale et de l'audit	91
1.3.1.2. Les sous directions centrales.....	91
1.3.1.3. Les départements	92
1.3.2. La structure décentralisée	92
1.3.2.1. La succursale	92
1.3.2.1.1. Organisation de la succursale	92
1.3.2.1.2. Missions principales	93
1.3.2.1.3. Organigramme de la succursale	93
1.3.2.2. L'agence	93
1.3.2.2.1. Missions principales	94
1.3.2.2.2. Organigramme de l'agence BADR	94
1.3.2.2.2.1. Le directeur de l'agence	94
1.3.2.2.2.2. Les chefs de service.....	94
1.3.2.2.2.3. Le back-office	95
1.3.2.2.2.4. Le chargé de crédit	95

Table des matières

1.3.2.2.5. Le chargé de commerce extérieur	95
1.3.2.2.6. Le chargé de comptabilité et du contrôle.....	95
1.3.2.2.7. Le front-office.....	95
1.4. Les étapes de l'évolution de la BADR	96
1.4.1. Période allant de 1982 jusqu'à 1990.....	96
1.4.2. Période allant de 1991 jusqu'à 1999.....	96
1.4.3. Période allant de 2000 jusqu'à nos jours.....	96
Section 02 : l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale au sein de la banque BADR.....	98
2.1. L'apprentissage organisationnel comme fondement	98
2.1.1. Evaluation de l'apprentissage organisationnel au sein de la banque BADR	98
2.1.1.1. Niveaux d'apprentissage	98
2.1.1.1.1. Apprentissage Individuel à la BADR.....	98
2.1.1.1.2. Apprentissage Organisationnel à la BADR.....	99
2.1.1.1.3. Apprentissage en Simple Boucle à la BADR	99
2.1.1.1.4. Apprentissage en Double Boucle à la BADR.....	99
2.1.1.1.5. Apprentissage en Triple Boucle à la BADR	99
2.1.1.2. Contributions à l'apprentissage.....	99
2.1.1.2.1. Partage d'expériences	99
2.1.1.2.2. Formation et développement	99
2.1.1.2.3. Plateformes de partage.....	100
2.1.1.2.4. Apprentissage à partir des échecs.....	100
2.1.1.2.5. Leadership et modélisation	100
2.1.1.2.6. Création de communautés de pratique.....	100
2.1.1.2.7. Analyse des données et rétroactions	100
2.1.1.2.8. Adaptation aux nouvelles technologies	100
2.1.1.3. Facteurs favorisant l'apprentissage.....	100
2.1.1.3.1. Culture d'apprentissage.....	100
2.1.1.3.2. Leadership engagé.....	101
2.1.1.3.3. Espaces de partage	101

Table des matières

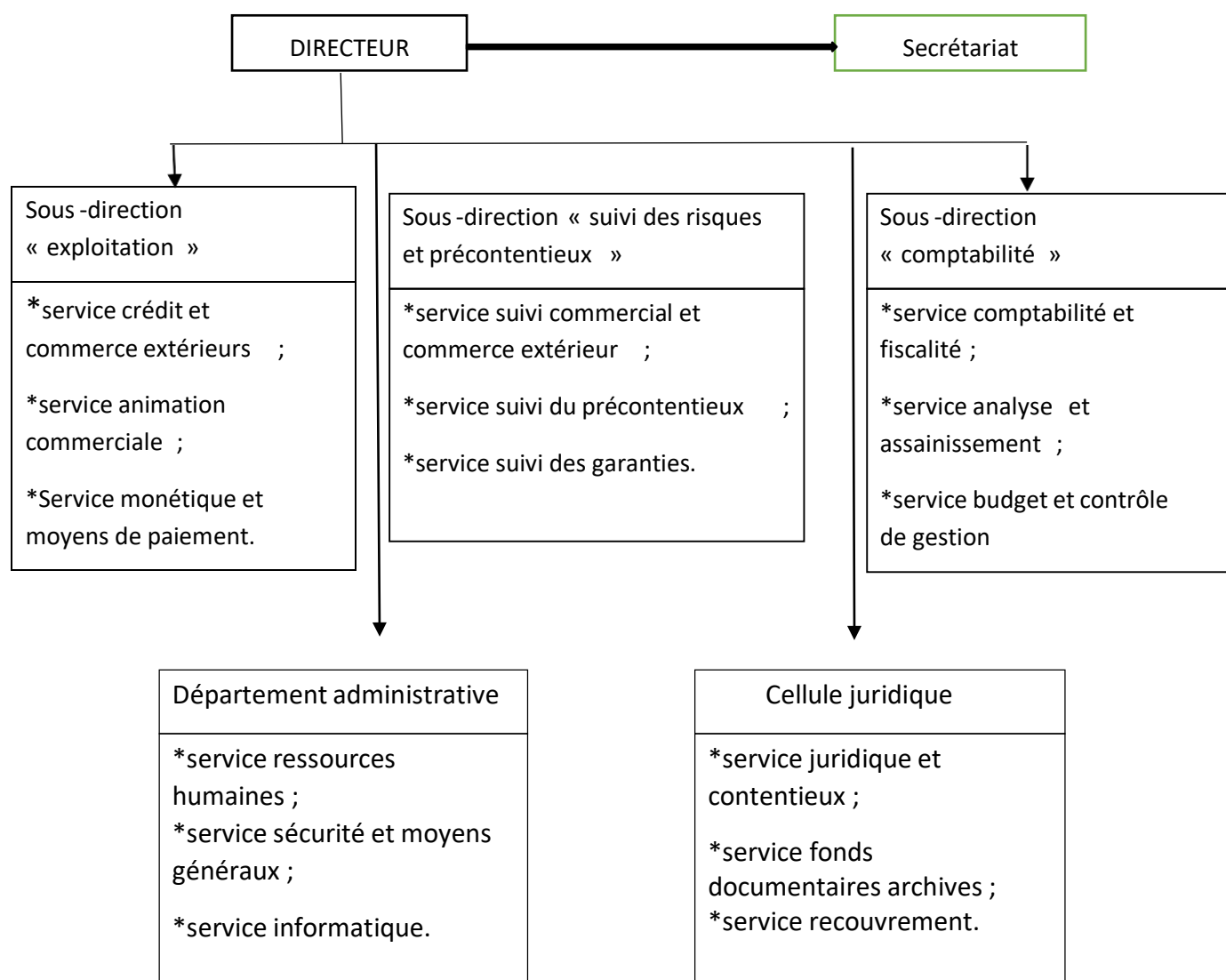
2.1.1.3.4. Formation continue.....	101
2.1.1.3.5. Encouragement à l'innovation.....	101
2.1.1.3.6. Rétroaction constructive.....	101
2.1.1.3.7. Collaboration interfonctionnelle.....	101
2.1.1.3.8. Utilisation de technologies.....	101
2.1.1.3.9. Accès à l'information	101
2.1.1.3.10. Reconnaissance et récompenses.....	101
2.1.1.3.11. Gestion de la diversité	101
2.1.1.3.12. Évaluation et révision.....	102
2.1.1.4. Obstacles à l'apprentissage.....	102
2.1.1.4.1. Culture hiérarchique rigide	102
2.1.1.4.2. Peur de l'échec.....	102
2.1.1.4.3. Manque de temps	102
2.1.1.4.4. Résistance au changement	102
2.1.1.4.5. Isolement départemental.....	102
2.1.1.4.6. Absence de retours constructifs.....	102
2.1.1.4.7. Manque de ressources	102
2.1.1.4.8. Conflits internes	103
2.1.1.4.9. Absence de priorité	103
2.1.1.4.10. Communication inefficace	103
2.1.1.4.11. Manque de reconnaissance	103
2.1.1.4.12. Incompatibilité avec la charge de travail	103
2.1.1.5. Effets sur les performances.....	103
2.1.1.5.1. Amélioration de l'efficacité.....	103
2.1.1.5.2. Innovation.....	103
2.1.1.5.3. Adaptation aux changements.....	104
2.1.1.5.4. Qualité du service client.....	104
2.1.1.5.5. Réduction des erreurs	104
2.1.1.5.6. Collaboration améliorée.....	104
2.1.1.5.7. Leadership renforcé	104

Table des matières

2.1.1.5.8. Réduction des couts.....	104
2.1.1.5.9. Développement de compétences.....	104
2.1.1.5.10. Innovation continue.....	104
2.2. Innovation managériale à la Badr.....	105
2.2.1. Identification des Innovations Managériales à la Badr	105
2.2.1.1. Le navigateur Skandia	105
2.2.1.2. Programme de Mobilité Interne	105
2.2.1.3. Plateforme de Co-crédation avec les Clients	105
2.2.1.4. Programme d'Intrapreneuriat	105
2.2.1.5. Mentorat Inversé.....	106
2.2.2. Les dimensions de l'innovation managériale à la BADR	106
2.2.2.1. Innovation dans les pratiques de Leadership.....	106
2.2.2.2. Innovation dans les structures et les processus organisationnels	106
2.2.2.3. Innovation dans la gestion des talents et des ressources humaines	106
2.2.2.4. Innovation dans la culture organisationnelle	107
Conclusion	108
Conclusion générale.....	109
Références bibliographique	
Tableaux des illustrations	
Les annexes	

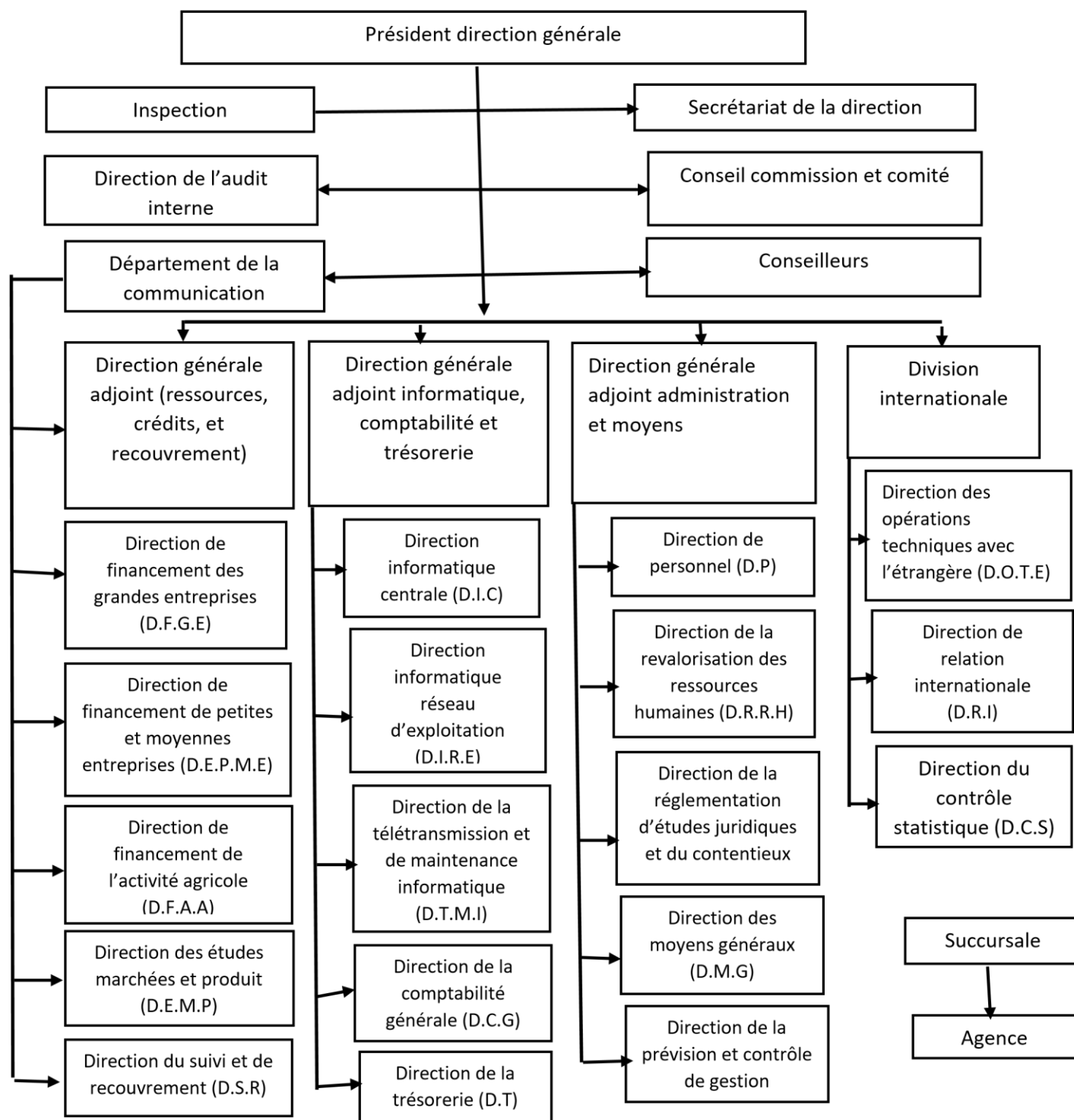
Les Annexes

Annexe n°01 : Organigramme du groupe régional d'exploitation



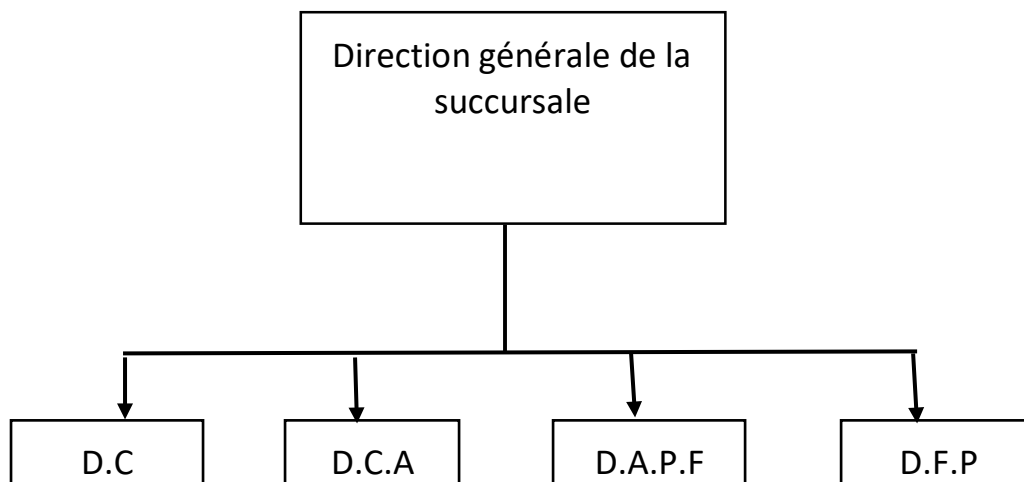
Source : service animation commerciale sous-direction exploitation. Groupe Régional d'exploitation, catalogue de la BADR Tizi-Ouzou « 015 ».

Annexe n°02 : Organigramme de la direction générale de la BADR



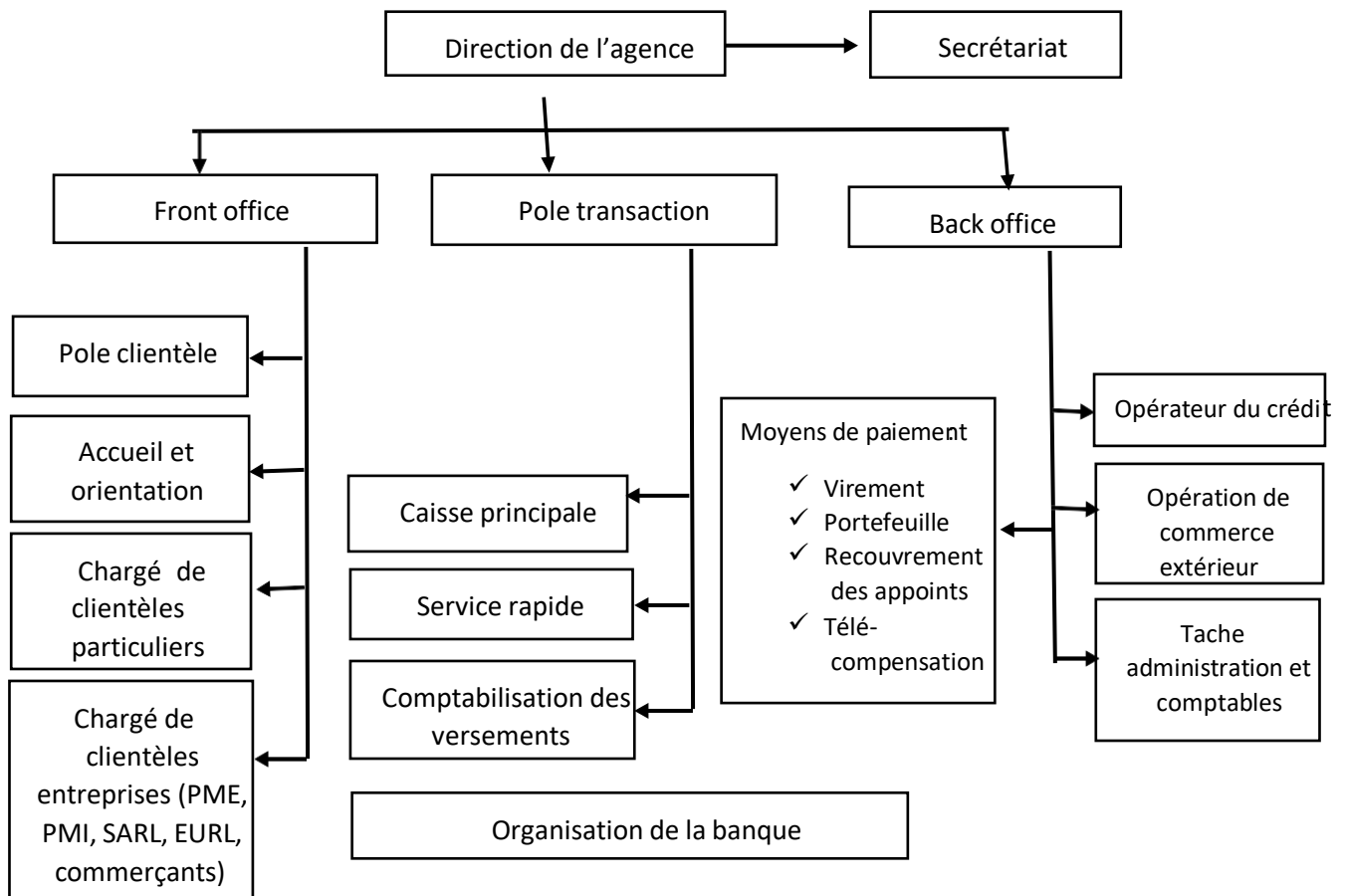
Source : op.cit catalogue de la BADR Tizi-Ouzou « 015 »

Annexe n° 03 : Organigramme de la succursale



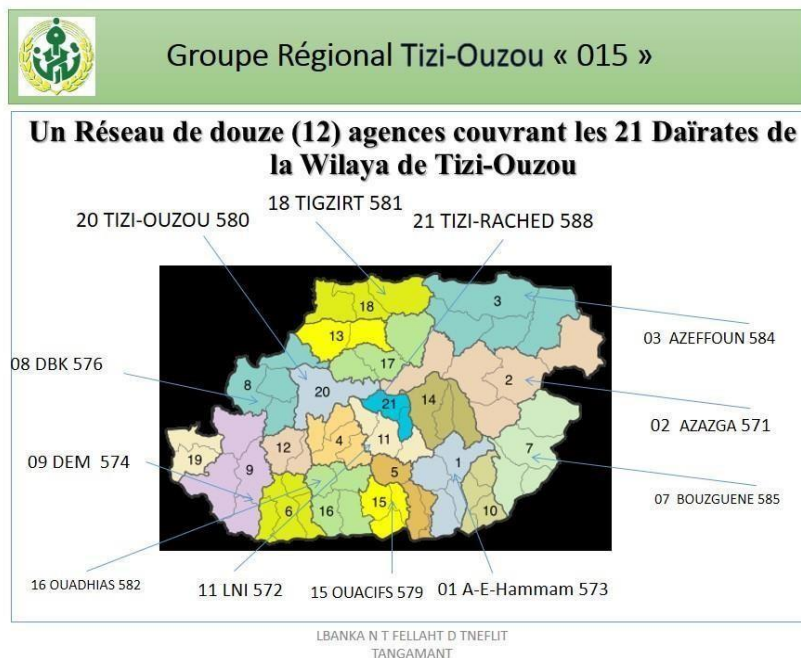
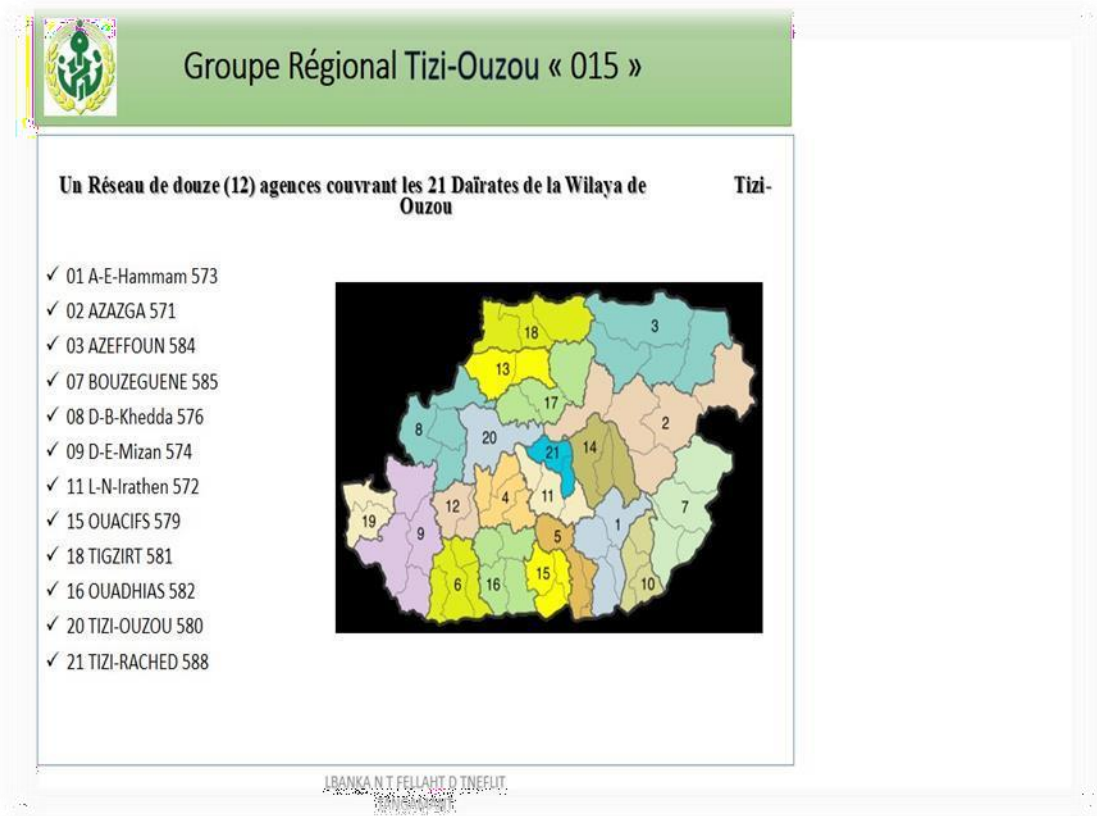
Source : op.cit catalogue de la BADR Tizi-Ouzou « 015 »

Annexe n°04 : Organigramme de l'agence BADR



Source : op.cit catalogue de la BADR Tizi-Ouzou « 015 »

Annexe n°05 : groupe régional de Tizi-Ouzou « 015 »



Source : op.cit catalogue de la BADR Tizi-Ouzou « 015 »

Annexe n°06 : méthode d'évaluation du personnel

**BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
DIRECTION GENERALE ADJOINTE ADMINISTRATION ET MOYENS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**



**FICHE D'EVALUATION
DU PERSONNEL**

Année 2022

I - Identification de l'agent

Nom :

Prénom :

Nom de Jeune Fille :

Date & Lieu de Naissance :

à :

Date de Recrutement :

Date de Permanisation(*) :

Matricule :

(*) Le personnel sous contrat (CTA-CDI) est considéré comme permanent depuis la date de la signature dudit contrat.

II –Situation professionnelle actuelle

Poste Actuel :

Codification :

Date de désignation au poste actuel :

Classe :

Section :

Échelon :

PBI(sans ID) :

III –État des trois dernières promotions

Poste Initial			Promotion			Date d'effet
Intitulé du poste	Classification		Intitulé du poste	Classification		
	Class	Sect.		Class	Sect.	

IV – Formation

IV – 1 Académiques :

Diplômes	Institutions	Date d'obtention	Observation

IV – 2 Professionnelles Diplômantes :

Diplômes ⁽¹⁾	Institutions	Date d'obtention	Observation

⁽¹⁾Citez les Diplômes : D.E.S, B.P, C.M.A Etc.

IV – 3 Qualifiantes / Perfectionnement :

Domaines ⁽²⁾	Durée		Attestation / Certificat	Observation
	Du	Au		

⁽²⁾Citez le domaine : Crédit ; Comptabilité ; Chargé de Clientèle Etc.

V – Notations moyennes PR trois derniers exercices

2020	2021	2022	Moyenne des trois dernières années

VI – Sanctions infligées « trois derniers exercices »

Années	Nature de la sanction	Motifs	Date
2020			
2021			
2022			

VII – Assiduité⁽³⁾

Années	Justifiés	Non Justifiés	Autorisés	Cumul
2020				
2021				
2022				

⁽³⁾en nombre de jours

CUMUL

Nb : Le congé exceptionnel accordé par les pouvoirs publics relatif à la pandémie du COVID19 n'est pas considéré comme absence.

VIII – Suspension de la relation de travail

Année	Invalidité		Détachement		Mise en disponibilité		Suspension		Autres	
	Du	Au	Du	Au	Du	Au	Du	Au	Du	Au
2020										
2021										
2022										

IX – Grille d'Évaluation

CAPACITÉS ET QUALITÉS		Mettre une croix en face des qualificatifs qui conviennent le mieux à votre collaborateur dans la case appropriée(X)				
		Très satisfaisant	Satisfaisant	Doit s'améliorer	insatisfaisant	Commentaire
SAVOIR	Connaissances et qualifications requises pour le poste					
	Assimilation					
SAVOIR ÊTRE	Sens de la collaboration et esprit d'équipe					
	Relationnel avec les collègues directs					
	Relationnel avec la hiérarchie					
	Contact avec la clientèle ou les tiers					
	Engagement et disponibilité					
	Capacité d'adaptation					
	Qualité du travail fourni					
SAVOIR FAIRE	Compétences techniques					
	Sens de l'organisation et des priorités					
	Capacité de prise d'initiative					
	Fiabilité et respect des délais					

Appréciation globale des membres de la commission : Donnez une appréciation globale sur l'ensemble des critères ; le collaborateur est :

☐ Apte à une Promotion verticale

Poste actuel		Poste proposé		Observation
Poste de Travail	Class Sec	Poste de Travail	Class Sec	
				- Il est apte à accéder à un emploi supérieur au sien ; - Il réunit les critères d'éligibilité de la promotion verticale.

☐ Apte à une Promotion Horizontale

Situation Actuelle			Notation 2022		Observation
Classification	Échelons	PBI	Échelon	PBI	
					- Ne peut pas prétendre à une promotion verticale ; - Il réunit les critères d'éligibilité de la promotion horizontale.

☐ N'est pas apte à la promotion (verticale et/ou horizontale)

Commentaire	Observation
	- Ne réunit pas les critères de la promotion verticale et horizontale - Présente des inaptitudes ? doit-il être orienté à un autre emploi ? lequel ? - Doit faire des progrès ? lesquels et comment ?

Nb : Sur la base des résultats de l'évaluation, les membres de la commission décideront de l'une des promotions à accorder au collaborateur.

ÉVALUATION 2022



X – Besoin en formation

Les besoins en formation doivent refléter fidèlement les carences constatées sur les compétences techniques et comportementales, afin répondre aux exigences du poste occupé ou à occuper

Qualifiante / Performante		Diplômante		Transversale (*)	Observation
Thème		Agrégation	- - -		

(*) Cette partie concerne les cas de reconversion, de changement de filière où de famille. Il y a lieu de préciser les connaissances à acquérir au préalable

Membres de la commission		
Nom & Prénom :	Fonction : DIRECTEUR GRE	Signature :
Nom & Prénom :	Fonction : S/DIRECTEUR ADMINISTRATION ET COMPTABILITE	Signature :
Nom & Prénom :	Fonction : S/DIRECTEUR SUIRIS	Signature :
Nom & Prénom :	Fonction : S/DIRECTEUR EXPLOITATION	Signature :
Nom & Prénom :	Fonction : DIRECTEUR D'AGENCE	Signature :
Nom & Prénom :	Fonction : REPRESENTANT SYNDICAL	Signature :

ÉVALUATION 2022



BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
DIRECTION GENERALE ADJOINTE/A.M
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

DELIBERATION DE LA COMMISSION D'EVALUATION
« Evaluation 2022 »a

Structure : Groupe Régional d'Exploitation de Tizi-Ouzou

Indice : « 015 »

Journée :

[illegible]

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
DIRECTION GENERALE ADJOINTE/A.M
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SYNTHESE DES EVALUATIONS

Structure : Groupe Régional d'Exploitation de Tizi-Ouzou
 Indice : « 015 »

[illegible]

STATISTIQUE EVALUATION 2022

STRUCTURE : G.R.E Tizi-Ouzou



N°	Indice	Structure	Type de Promotion			Total	% Vertical	% Horizontale	Maintien
			Horizontale	Verticale	Maintien				
1	015	G.R.E	29	17	6	52	33%	56%	12%
2	571	Azazga	11	9	-	20	45%	55%	
3	572	L.N.I	5	4	1	10	40%	50%	10%
4	573	A.E.H	4	9	-	13	69%	31%	
5	574	D.E.M	5	7	1	13	54%	38%	8%
6	576	D.B.K	7	7	1	15	47%	47%	7%
7	579	Quacifs	5	6	-	11	55%	45%	
8	580	Tizi-Ouzou	12	18	1	31	58%	39%	3%
9	581	Tigzirt	3	8	-	11	73%	27%	
10	582	Quadhias	3	7	1	11	64%	27%	9%
11	584	Azeffoun	3	7	-	10	70%	30%	
12	585	Bouzeguen	2	4	3	9	44%	22%	33%
13	588	Tizi-Rached	10	4	-	14	29%	71%	
Total			99	107	14	220	49%	45%	6%

54% des agences promotion verticale soit 07 agences

49% du personnel proposé à la promotion verticale

45% du personnel proposé à la promotion horizontale

6% maintien

Résumé

Ce travail explore l'importance de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation managériale dans le contexte des entreprises en constante évolution. L'apprentissage organisationnel est présenté comme un processus d'acquisition, de partage et d'exploitation des connaissances internes et externes, favorisant une compréhension approfondie des succès et des échecs passés. En parallèle, l'innovation managériale consiste à introduire de nouvelles approches et pratiques pour relever les défis contemporains et encourager la créativité.

L'interaction entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale est mise en avant, créant un cycle d'amélioration constante et alimentant une culture d'apprentissage durable. Ces pratiques sont présentées comme essentielles pour aider les entreprises à s'adapter aux changements constants de leur environnement, les préparant ainsi à prospérer.

L'étude se concentre spécifiquement sur la Banque Algérienne de Développement Rural (BADR) à Tizi-Ouzou en Algérie. Ce cas concret mis en lumière comment ces concepts sont mis en œuvre dans le secteur bancaire algérien, soulignant leur rôle dans l'efficacité opérationnelle et la réactivité aux besoins des clients. Cette recherche contribue à une meilleure compréhension de la manière dont les entreprises algériennes s'adaptent et évoluent dans un environnement en mutation constante, contribuant ainsi à l'évolution économique du pays.

Les mots clés : l'apprentissage organisationnel, l'innovation managériale, BADR, compétitivité, connaissances, créativité

Abstract

This study delves deeper into the importance of organizational learning and managerial innovation in the context of constantly evolving companies. Organizational learning is described as a process involving the acquisition, sharing and application of internal and external knowledge, fostering a deep understanding of past successes and failures. At the same time, managerial innovation involves the introduction of new approaches and practices to meet contemporary challenges and stimulate creativity.

The synergy between organizational learning and managerial innovation is highlighted, establishing a cycle of continuous improvement and fostering a sustainable learning culture. These practices are presented as essential to help businesses adapt to constant changes in their environment, thereby preparing them for lasting success.

This research focuses specifically on the Algerian Rural Development Bank (BADR) located in Tizi-Ouzou, Algeria. This specific case demonstrates how these concepts are implemented in the Algerian banking sector, highlighting their role in improving operational efficiency and responsiveness to customer needs. This study contributes to a deeper understanding of how Algerian businesses adapt and evolve in an environment characterized by constant change, thereby contributing to the country's economic development.

Key words: organizational learning, managerial innovation, BADR, competitiveness, knowledge, creativity.

Résumé

Ce travail explore l'importance de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation managériale dans le contexte des entreprises en constante évolution. L'apprentissage organisationnel est présenté comme un processus d'acquisition, de partage et d'exploitation des connaissances internes et externes, favorisant une compréhension approfondie des succès et des échecs passés. En parallèle, l'innovation managériale consiste à introduire de nouvelles approches et pratiques pour relever les défis contemporains et encourager la créativité.

L'interaction entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale est mise en avant, créant un cycle d'amélioration constante et alimentant une culture d'apprentissage durable. Ces pratiques sont présentées comme essentielles pour aider les entreprises à s'adapter aux changements constants de leur environnement, les préparant ainsi à prospérer.

L'étude se concentre spécifiquement sur la Banque Algérienne de Développement Rural (BADR) à Tizi-Ouzou en Algérie. Ce cas concret mis en lumière comment ces concepts sont mis en œuvre dans le secteur bancaire algérien, soulignant leur rôle dans l'efficacité opérationnelle et la réactivité aux besoins des clients. Cette recherche contribue à une meilleure compréhension de la manière dont les entreprises algériennes s'adaptent et évoluent dans un environnement en mutation constante, contribuant ainsi à l'évolution économique du pays.

Les mots clés : l'apprentissage organisationnel, l'innovation managériale, BADR, compétitivité, connaissances, créativité

Abstract

This study delves deeper into the importance of organizational learning and managerial innovation in the context of constantly evolving companies. Organizational learning is described as a process involving the acquisition, sharing and application of internal and external knowledge, fostering a deep understanding of past successes and failures. At the same time, managerial innovation involves the introduction of new approaches and practices to meet contemporary challenges and stimulate creativity.

The synergy between organizational learning and managerial innovation is highlighted, establishing a cycle of continuous improvement and fostering a sustainable learning culture. These practices are presented as essential to help businesses adapt to constant changes in their environment, thereby preparing them for lasting success.

This research focuses specifically on the Algerian Rural Development Bank (BADR) located in Tizi-Ouzou, Algeria. This specific case demonstrates how these concepts are implemented in the Algerian banking sector, highlighting their role in improving operational efficiency and responsiveness to customer needs. This study contributes to a deeper understanding of how Algerian businesses adapt and evolve in an environment characterized by constant change, thereby contributing to the country's economic development.

Key words: organizational learning, managerial innovation, BADR, competitiveness, knowledge, creativity.